جامعة الجزائر 3
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

اليقظة الإستراتيجية نظام للإنذار المبكر و الذكاء الجماعي في المؤسسة:

تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة محركة

دراسة حالة مؤسسة نفطال

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم

فرع التسيير

للطالبة:
كاريش صليحة

تحت إشراف:
الأستاذ الدكتور حمادوش أحمد

لجنة المناقشة

أ.د كودري أحمد	جامعة الجزائر 3................	رئيسا
أ.د حمادوش أحمد	جامعة الجزائر 3.................	مقررا
أ.د الداوي الشيخ	جامعة الجزائر 3..............	ممتحنا
أ.د بختي ابراهيم	جامعة ورقلة..................	ممتحنا
أ.د.حديد نوفيل	جامعة الجزائر 3.............	ممتحنا
د.مداح عريبي الحاج	جامعة الشلف.................	ممتحنا

السنة الجامعية 2012/2011

أهدي   هذا العمل

إلى عائلتي الكبيرة و الصغيرة

إلى روح من غادروا بلا سابق إنذار :أخي ،جدي و جدتي

إلى روح أستاذي "محمد بوتين" الذي بدأ معي مشوار   هذا البحث

إلى كل طالب علم ....

<u>شكرا لـ</u>

- الأستاذ المشرف" حمادوش أحمد" على توجيهاته و ملاحظاته القيمة
- الأستاذة "سواكري مباركة" التي تفضلت بالقراءة الانتقادية لهذا العمل
- الأستاذ رويبح كمال من كلية العلوم الإدارية بالكويت على كل نصائحه،توجيهاته و ملاحظته القيمة.
- إطارات و مسيري مؤسسة نفطال الذين تعاملنا معهم و الذين لم يبخلوا علينا بوقتهم و معلوماتهم
- عائلتي التي لم تتوانى يوما عن تشجيعي و الدعاء لي
- رفيقات دربي و أخواتي في الدراسة و العمل(كل واحدة باسمها)
- كل من ساعد من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل و لو بكلمة بسيطة

الـــــــمـلـــــــخـــــــــــــــص

تواجه المؤسسة بيئة شديدة التعقد ،عدم التأكد،الاضطراب و الحركية و هذا تحت تأثير مجموعة من التغيرات التي من أبرزها :العولمة،الانفجار الهائل لتكنولوجيا المعلومات،التحول الى الاقتصاد المعرفي...مما يفرض عليها ضرورة الوعي بأن بقائها أصبح مرهونا أكثر من أي وقت مضى بقدراتها على فهم واستباق ما قد يحدث من تغيرات في البيئة من أجل التكيف السريع و المستمر ،و أيضا التأثير على البيئة بما يخدم مصالحها.و هنا يبرز دور اليقظة الإستراتيجية كنظام معلومات يوفر للمؤسسة معلومات إستراتيجية و هذا بمعالجتها للإشارات الضعيفة للبيئة و تحويلها إلى قوة محركة تقود الفعل و تنير عملية اتخاذ القرار في المؤسسة و هذا عبر مسار شامل من الذكاء الجماعي في المؤسسة.بحيث يسمح ذلك باستباق الأحداث و قيادة التغيير، إلا أن هذا مرهون كذلك بالتحكم في مجموعة من العوامل التكنولوجية ،الثقافية ،التنظيمية و البشرية التي تجعل من اليقظة الإستراتيجية نظاما للإنذار المبكر من أجل الفعل.

هذه هي الأفكار الرئيسية لهذا البحث الذي تضمن أيضا استشهادا بالواقع من خلال مؤسسة نفطال التي تم اختيارها للوقوف على واقع ممارسة المؤسسة العمومية لليقظة الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية:اليقظة الإستراتيجية–الذكاء الاقتصادي–الإشارات الضعيفة–الإنشاء الجماعي للمعنى–نفطال –الذكاء الجماعي–الويب2.0 –طريقة لعبة الرقعة

Le monde de l'entreprise est confronté de nos jours à de perpétuelles mutations engendrées essentiellement par la mondialisation, l'explosion des TIC, le passage vers l'économie de la connaissance et de l'immatériel, … autant de changements qui rendent l'environnement de l'entreprise de plus en plus complexe, turbulent, dynamique et incertain.

Face à un tel bouleversement, l'entreprise doit prendre conscience du fait que sa survie est conditionnée par sa capacité à comprendre, anticiper et agir vite .désormais elle ne peut plus se contenter de planifier ou de prévoir à long terme, mais plutôt s'adapter en permanence à l'environnement et l'influencer aussi en sa faveur afin d'assurer sa pérennité.

De ce fait, la veille stratégique comme système d'information fournie à l'entreprise l'information dont elle a besoin ,en transformant l'ensemble des signaux faibles qu'elle capte en force motrice pour la prise de décision et l'action, à travers un processus d'intelligence collective qui implique tous les acteurs au sein de l'entreprise. C'est en fait un véritable système d'alerte précoce, pour anticiper et pro-agir, mais aussi à condition de maitriser certains facteurs d'ordre culturels, organisationnels, humains et technologiques.

Tel est l'objet de cette recherche qui est aussi consolidée par une approche du terrain via l'entreprise Naftal, pour refléter la réalité de la pratique de la veille stratégique et l'exploitation des signaux faibles au sein de l'entreprise publique.

Mots clés : veille stratégique-intelligence économique-signaux faibles-Naftal-création collective de sens-méthode puzzle- web2.0-intelligence collective

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المقدمة العامة

-الاطار العام للدراسة
-اشكالية الدراسة و فرضياتها
-أهمية الدراسة و أهدافها
-حدود الدراسة(حقل البحث) و مبرراتها
-الدراسات السابقة
-أدوات الدراسة
-المنهجية المعتمدة و الهيكل العام للدراسة

المقدمة العامة

أولا: الإطار العام للدراسة

إن التوجه نحو مجتمع المعلومات والمعرفة الذي رافق مختلف التحولات التي شهدتها البيئة العالمية من عولمة المبادلات، تحرير للتجارة الخارجية، تطور سريع للتكنولوجيا –خاصة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال–... , جعل البيئة المعاصرة شديدة المنافسة، التعقد، الاضطراب، عدم التأكد والديناميكية حتى عبر عنها R D'Aveni بأنها بيئة ذات منافسة قصوى وعدائية كما وصفت بكونها بيئة، الثابت الوحيد فيها هو التغيير.حيث ان هذه التحولات انعكست على المؤسسة سواء على المستوى التنظيمي,البشري أو الإداري و أصبحت تتوجه أكثر نحو التركيز على الخدمات والإبداع ,التحول إلى الأعمال الرقمية , العمل الجماعي عن بعد و الهياكل المسطحة و الشبكية كما ارتسمت أمامها تحديات جديدة من حيث كيفية التعامل مع هذه الطبيعة المعقدة للبيئة وتغيراتها. وبالتالي ضرورة التحكم في إدارة هذه العلاقة التي تربطها مع البيئة لفهمها، التكيف معها والتأثير عليها.

اهتمام تعود جذوره الى مقاربتين أساسيتين : المقاربة النظامية التي يعود إليها الفضل في اعتبار المؤسسة نظام مفتوح في علاقة مستمرة ودائمة مع بيئتها، والمقاربة الإستراتيجية التي شكلت البيئة جوهر ومحور أبحاثها الأساسية ، منذ نماذج التخطيط الإستراتيجي BCG , LGAG ... إلى نموذج القوى الخمس لـ Porter ونظرية الموارد و الكفاءات التي ركزت على كيفية الحصول والحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة في بيئة تزداد تنافسية يوما بعد يوم .

إن إدارة علاقة المؤسسة بالبيئة يرتكز أساسا على إدارة المعلومات الخارجية وفق شروط السرعة،الوفرة و الملائمة خاصة مع الكم الهائل من المعلومات الذي تستقبله المؤسسة من خلال الانترنت، الوسائط المتعددة، العلاقات...الخ. أصبحت المعلومة بشكل عام والخارجية خاصة – ومعها المعرفة– أكثر من أي وقت مضى تتجه أكثر فأكثر لتصبح من أهم الموارد الإستراتيجية فهي ضرورية للتصرف، للتعلم (عن طريق الخبرة) للفهم (بتحليل الأحداث الماضية) للتنبؤ واستشراف المستقبل، وأصبح معها نظام المعلومات – الذي يتشكل من مجموع الوسائل المادية، المعنوية والبشرية التي توظف لجمع، معالجة، تخزين وإرسال المعلومات– مطالب أن يمكن المؤسسة من الاستجابة لحاجات وطلبات الأسواق المختلفة وتوفير السلع والخدمات المناسبة للزبون في الآجال المطلوبة وبالأسعار والجودة المناسبة، أي أن يساهم في زيادة قدرات المؤسسة على التكيف، المرونة، والتقرب من البيئة و التأثير عليها بحيث يتمكن من الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث فتستفيد بذلك من الفرص المتاحة – والتي قد لا تتكرر– وتتفادى التهديدات والمخاطر التي تعرقل استمراريتها وبقائها أو أنها تستبق ما قد سيحدث أو تحدث التغيرات التي تخدم مصالحها. الواقع والدراسات والأبحاث الميدانية تؤكد كلها على أن أنظمة المعلومات التقليدية باتت غير قادرة على رفع هذا التحدي والوفاء باحتياجات متخذي القرار من المعلومات التي يشترط فيها أن تكون

معلومات إستراتيجية استباقية، لا تتيح التنبؤ فحسب بل استباق الأحداث وتصور المستقبل و استحداث الفعل.

من هنا نشأت الحاجة إلى ربط أنظمة معلومات المؤسسة بإستراتيجيتها من جهة و ضرورة توفر منهجية أو مقاربة ملائمة تضمن التحكم و حماية هذه المعلومات الإستراتيجية من جهة ثانية و هذا من خلال ركيزتين أساسيتين هما: أنظمة اليقظة وتكنولوجيا المعلومات .هذه الأخيرة بالرغم مما سمحت به من توفر للمعلومات إلا أنها أوجدت بالمقابل مشاكل عديدة كالتضليل,الإغراق,التجسس...,مما يصعب من مهمة المسير في الوصول إلى المعلومة الملائمة و يفرض عليه الاستعانة بوسائل و طرق فعالة في هذا المجال.

إن اليقظة الإستراتيجية بوصفها عملية جماعية ومستمرة للبحث الإرادي عن المعلومات الخاصة بالبيئة ومن ثم تحليلها وتقديمها في الشكل والوقت وللشخص المناسب تشكل أنسب وسيلة و مقاربة لتجاوز هذه الصعوبات و تحقيق الأهداف السالفة الذكر، و هذا من خلال ما تجيب عنه من أسئلة ذات أهمية بالغة لمستقبل المؤسسة مثل: من هم المنافسين الحالين والمحتملين؟ ما هي المنتجات المنافسة؟ والبديلة؟ ما هي التكنولوجي المتوفرة و ما هي أفاقها؟ ما هي الأسعار المقبولة ؟ما هي التغيرات المرتقبة في البيئة؟هل هناك دلالات و لو جزئية عما قد سيحدث ؟متى و كيف ذلك؟...... الخ.

ثانيا: إشكالية الدراسة و فرضياتها

انطلاقا مما ذكر أعلاه فإننا نعتقد أن اليقظة الإستراتيجية لا تشكل بالنسبة للمؤسسة خيارا يمكن أن تتبناه أو تدعه بل هي ضرورة ملحة لضمان الاستمرارية و البقاء في بيئة تزداد تعقدا،ديناميكية و عدم تأكد...فهي لا تكتفي بتوفير المعلومات الملائمة حول ما يحدث في البيئة من تغيرات بل إنها تهتم كذلك بمعلومات ذات طبيعة مميزة، وصفها Ansoff ضمن منطق إدارة المفاجآت الإستراتيجية بالإشارات الضعيفة التي تظهر في بدايتها كمعلومات وبيانات مجزأة ، غير أكيدة كيفية وغامضة و دون أهمية إلا أنه إذا ما أحسن فهمها وتحليلها فإنها تحمل دلالات حول تغيرات مرتقبة أو في طور النشوء بحيث تشكل إشارات إنذار مبكرة تمنح للمؤسسة هامش للتصرف قبل منافسيها، وقوة محركة تقود الفعل الريادي فيها.

و هذا يقودنا إلى إبراز إشكالية البحث من خلال السؤال التالي:

كيف تعالج اليقظة الإستراتيجية الإشارات الضعيفة للبيئة وتحولها إلى إشارات إنذار مبكرة وقوة محركة من أجل الفعل بما يخدم مصالح المؤسسة ؟ ما هي الأدوات، الوسائل و التنظيم اللازم لذلك ؟و هل جهاز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة (نفطال) يتيح ذلك؟

إشكالية تثير مجموعة من الاستفسارات نرى أنه من الأهمية مناقشتها من خلال الفرضيات التالية:

1 - يتم تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة كأسلوب إداري متكامل تتجسد فيه العديد من وسائل التسيير الحديث: التحليل الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات، إدارة المعرفة، المقاربة النظامية، التسيير بالمسارات.....وهي أحسن وسيلة للوصول إلى المعلومة الملائمة في الوقت المناسب شريطة أن تتحكم المؤسسة في مجموعة من العوامل التنظيمية,التكنولوجية,المادية ,البشرية...التي تعتبر عوامل حرجة لنجاح نظام اليقظة في المؤسسة.

2 - تشكل اليقظة الإستراتيجية نظام معلومات يتوجه نحو المستقبل و لايمنح للمؤسسة القدرة على التكيف و رد الفعل اتجاه تغيرات البيئة الخارجية فقط بل يتجاوز ذلك إلى استباق التغيرات و أيضا استحداث الفعل بحيث يحقق الأسبقية و الريادة.و هذا يعني أن اليقظة الاستراتيجية لا توفر فقط معلومات حول ما يحدث في البيئة من تغيرات أنية بل تتعدى ذلك إلى توجيه قرارات المؤسسة في المستقبل بالتأثير على هذه البيئة .

3 - بالرغم مما قد يتبادر إلى الذهن من كون الإشارات الضعيفة التي هي شكل خاص من أشكال المعلومات عن البيئة الخارجية هي معلومات غير مهمة نظرا لضعفها ،إلا أن استغلالها هو نشاط ذو قيمة مضافة عالية في المؤسسة و هي تشكل القلب النابض لليقظة الإستراتيجية.

4 - المؤسسة الجزائرية مجبرة على اعتماد أساليب ووسائل تسييرية تجعلها أكثر قربا و فهما لبيئتها الخارجية، واليقظة الإستراتيجية ستقدم لها أفضل قراءة ممكنة لهذه البيئة بمختلف أبعادها الحالية والمستقبلية.

ثالثا أهمية الدراسة و أهدافها:

إن فهم تغيرات البيئة المعاصرة ,التحكم فيها, و استباقها لتوجيه مستقبل المؤسسة يعكس قدرتها على إدارة معلومات البيئة الخارجية بشكل يؤهلها للاستعداد لما قد يقع من أحداث,الاستجابة للتغيرات بشكل سريع و التكيف معها ,استحداث الفعل و تغيير البيئة لصالحها. هذه المواقف اتجاه البيئة تتجلى في وجود نظام لليقظة الإستراتيجية احترازي يوفر معلومات استباقية و إشارات إنذار مبكرة من أجل التصرف الصحيح في الوقت المناسب,حيث أن اليقظة الإستراتيجية لا تعني بأي حال من الأحوال موقفا سلبيا أو طوعيا اتجاه البيئة .من هذا المنطلق فإن التحكم في إدارة معلومات البيئة الخارجية يعد أحد التحديات الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة . هذه الإدارة تتوجه أكثر من أي وقت مضى نحو التحكم في نوع خاص من هذه المعلومات و هي الإشارات الضعيفة التي توصف بكونها معلومات غامضة ,مجزأة ,غير أكيدة ...لكنها بالمقابل إذا ما أحسن استغلالها تولد معلومات ملائمة

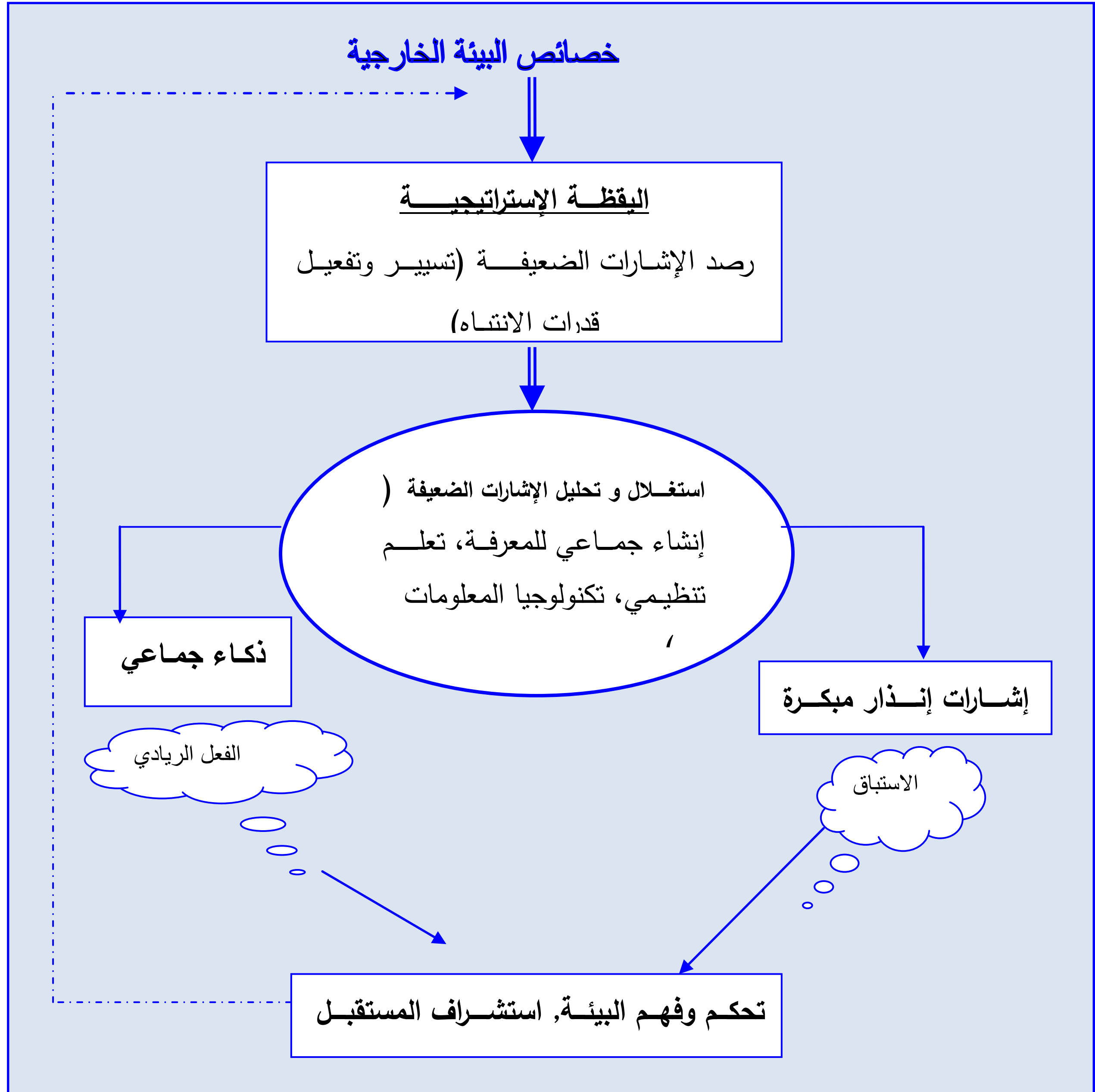
,إستراتيجية و ذات أهمية كبيرة.على هذا الأساس فإن هذه الدراسة ترمي إلى فهم الكيفية التي تقوم المؤسسة بمطاردة ,التقاط و استغلال هذه الإشارات ضمن مسار اليقظة الإستراتيجية و هذا بـ:

- التأكيد على أن اليقظة الإستراتيجية ضرورة ملحة للمؤسسة,و أنه من الأهمية أن تتوجه نحو المستقبل,فهي أسلوب تسييري حديث يشكل أحد الحلول الناجحة للمؤسسة الجزائرية لفرض وجود ها في سوق تنافسية شديدة
- إبراز أهمية العوامل التنظيمية,التكنولوجية ,البشرية...التي تساهم في تفعيل جهاز اليقظة الإستراتيجية و تحقيقه لأهدافه من حيث التكيف مع البيئة ,الاستباق و استحداث الفعل
- التأكيد على أهمية إدارة الإشارات الضعيفة في المؤسسة كونها معلومات استباقية مهمة
- التعرف على أهم النماذج التطبيقية لليقظة الإستراتيجية بغرض تسهيل و تفعيل عملية مطاردة و استغلال المعلومات الخارجية بما فيها الإشارات الضعيفة
- الوقوف على واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة و مدى قدرتها على التحكم في إدارة هذه الإشارات و استغلالها.

رابعا حدود الدراسة(حقل البحث) و مبرراتها:

إن تحديد و حصر المجال الدقيق الذي يهتم به هذا البحث يقودنا إلى تنظيم ذلك وفق محورين أساسيين هما المحور النظري و المحور الميداني:
على المستوى النظري اعتمدنا على ملاحظة جوهرية –تكونت لدينا من خلال القراءات التي قمنا بها – مفادها أن الأبحاث المهتمة باليقظة الإستراتيجية تجاوزت مرحلة إثارة انتباه المسيرين إلى أهمية جهاز اليقظة الإستراتيجية و الدور الذي تلعبه في المؤسسة لتحقيق مزايا تنافسية دائمة و مستمرة و أصبحت تتجه أكثر فأكثر إلى مجالات أكثر تدقيقا لتفعيل نشاط اليقظة و عمل خلاياها في المؤسسة ,ضمان نجاحها ,كيفية تنظيمها و الوسائل و التقنيات و الأساليب العملية لتحقيق أهداف اليقظة و ربطها بإستراتيجية المؤسسة.و ضمن نفس السياق فأننا وإن كنا سنهتم في هذا البحث باليقظة الإستراتيجية كنظام معلومات موجه نحو البيئة الخارجية إلا أننا سنركز أكثر على المعلومات التي تهتم بها خاصة الإشارات الضعيفة و كيفية تنظيم جهاز اليقظة من أجل التقاط و استغلال هذه الإشارات و تحويلها إلى معلومات ذات قيمة مضافة عالية و إشارات إنذار مبكرة وقوة محركة تنير التصرف و توجه مستقبل المؤسسة بما تتيحه من استباق الأحداث و استحداث الفعل. ونظرا للصعوبات التي تثيرها إدارة مثل هذه المعلومات

حيث أنها تختلف عن المعلومات الاعتيادية والمألوفة لدى المسيرين فإننا سنهتم كذلك بالصعوبات التي تواجهها المؤسسة في تحليل وفهم التغيرات الحادثة في بيئتها. والتي لا تتخذ هنا شكل أو سلوك الاتجاهات العامة لما يحدث في الماضي بل هي تغيرات جذرية، إنقطاعات ومفاجآت إستراتيجية في بيئة عدائية كثيرة التغير . و عليه يمكن صياغة حقل دراستنا وفق الشكل التالي[1]:



[1] و الذي يعكس العلاقة الموجودة بين خصائص البيئة الخارجية و أسلوب تنظيم اليقظة الإستراتيجية و بالتالي توجهها نحو التقاط و استغلال الإشارات الضعيفة, التي تتيح الاستباق لكونها تشكل إشارات إنذار مبكرة تمنح للمؤسسة هامش للتصرف في الوقت . كما أن هذا المسار المتكرر يولد من جهة أخرى ذكاء جماعي يحسن من قدرات المؤسسة على استحداث الفعل و قيادة الفعل الريادي و هذا يعكس قدرة على التحكم في البيئة و استشراف المستقبل.

أما على المستوى الميداني فلقد حددنا محاور البحث كمايلي:

- المجال المكاني و الزمني: رغبة منا في التحقق من علاقات الارتباط المجسدة في الشكل أعلاه، ليس على المستوى النظري فقط وإنما على مستوى واقع المؤسسة الجزائرية العمومية فضلنا إجراء الدراسة على مستوى إحدى المؤسسات العمومية في محاولة للتعرف على واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية ضمن الإشكالية المطروحة ومدى توافقه مع الشكل المقترح. و لقد وقع اختيارنا على مؤسسة نفطال[1] للأسباب التالية:

1 - مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري: وهو المعيار الأول الذي حددناه حيث أننا نريد الوقوف على ممارسة القطاع العمومي لليقظة الإستراتيجية في بيئة ذات علاقة واحتكاك دائم، مستمر وكثيف مع البيئة كما هو الحال في القطاع التجاري.

2 - مؤسسة تنشط في بيئة تنافسية وهو واقع مؤسسة نفطال ابتداءا من 1997 والذي كرسه قانون المحروقات 2005.

3 - مؤسسة أدخلت نشاط اليقظة الإستراتيجية منذ مدة زمنية لا تقل على 3 سنوات. وهو أيضا معيار يتوفر لدى المؤسسة التي أدخلت هذا النشاط ابتداءا من سنة 2005.

و تمت الدراسة التطبيقية على مستوى المؤسسة من خلال تربص لمدة 4 أشهر ابتداءا من أفريل 2011 [2]على مستوى مديرية التخطيط و الدراسات الاقتصادية التي تضم دائرة اليقظة الإستراتيجية و بعض المديريات الفرعية كمديرية الزيوت و الزفت و هذا بمعدل زيارتين في الأسبوع.

- المجال البشري:نظرا للطابع الاستراتيجي الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية فإن الأفراد الذين شملتهم الدراسة يتشكلون في غالبيتهم من الإطارات العليا و المسيرة للمؤسسة و بلغ عددهم 22 إطار ينتمون بشكل أساسي لمديرية التخطيط و الدراسات الاقتصادية التي تضم دائرة اليقظة الإستراتيجية و يتوزع هؤلاء الأفراد كما يلي: 45 % مديرين تنفيذيين،32 %إطارات عليا (71 % منهم ينتمون إلى نفس المديرية و الباقي ينتمون إلى مديريتي الزفت و الزيوت)،23 % إطارات .

---

[1] وهذا بالرغم من علمنا ببرنامج وزارة الصناعة وترقية الاستثمار المرتبط بتحسيس المؤسسات لنشاط الذكاء الاقتصادي والذي مس مجموعة من المؤسسات العمومية ...... ابتدءا من 2008 ورافقه برنامج تكوين على مستوى جامعة التكوين المتواصل .

[2] هذا بشكل رسمي أما بصفة غير رسمية فقد استمر ت زياراتنا للمؤسسة أكثر من سنة و هذا نتيجة للعلاقات الطيبة التي نشأت مع مختلف الإطارات الذين تمكنا من مقابلتهم.

خامسا الدراسات السابقة:

تشكلت الفكرة الأساسية لهذا البحث من بعض النتائج التي توصلنا إليها في بحثنا على مستوى الماجستير[1] حيث أن اهتمامنا بالدور الذي يلعبه نظام المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة قادنا إلى دراسة الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية كجزء من نظام معلومات المؤسسة في تحقيق التكيف مع البيئة و بالتالي المساهمة في الحفاظ على ميزتها التنافسية فنشأت لدينا رغبة في استكمال البحث ضمن هذا الإطار .و لقد سمحت لنا المعلومات التي جمعناها–فيما بعد خلال سنوات البحث–إلى توجيهه نحو زاوية حيوية من محاور اهتمامات اليقظة الإستراتيجية ألا و هي مرحلة البحث و اختيار المعلومات الملائمة و كيفية استغلالها باعتبارها الوقود المحرك لكل مسار اليقظة، إن هذه المعلومات –التي وصفت بكونها إشارات ضعيفة –هي القلب النابض لأي نظام يقظة ناجح موجه نحو إدارة المستقبل.معتمدين في هذا على مجموعة من الدراسات و الأبحاث الأجنبية و التي نذكر من أهمها[2]:

1. دراسة Nicolas Lesca2002,ركزت على دراسة كيفية استغلال معلومات اليقظة الإستراتيجية (الإشارات الضعيفة التي اعتبرها إشارات إنذار مبكرة)ضمن ما أسماه بإنشاء المعنى حيث بين مختلف المقاربات التي اهتمت بدراسة مسار إنشاء المعنى في المؤسسة بالتركيز على الجوانب المعرفية ،السيكولوجية ,النفسية و الاجتماعية للأفراد بمحاولة متابعة هذا المسار في مجموعة من الإطارات خلال ممارستهم اليومية لفهم كيفية تشكيل تصورات مستقبلية لبعض الحالات التسييرية انطلاقا من مجموعة من المعلومات من نوع الإشارات الضعيفة.و تعد هذه الدراسة حلقة من حلقات مشاريع بحث فرقة Lesca الخاصة باليقظة الاستراتيجة[3] و ذات الصلة المباشرة بموضوع بحثنا و ان اختلفت الزاوية التي تم من خلالها معالجة الموضوع، مثلها مثل دراسات كل من,Shuler 1993, Caron1997 , Blanco 1998, Rouibah 1998[4]
2. دراسة أخرى مهمة اهتمت بالمتيقظين أو المطاردين الذين توكل لهم مهمة مطاردة و التقاط معلومات اليقظة الإستراتيجية و هي دراسة samia Menif 2005 حيث اقترحت الدراسة أداة تكوينية لتحسين قدرة هؤلاء المطاردين على الانتباه لهذه المعلومات و اكتشافها و من ثم حسن استغلالها .

[1] دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة –حالة المؤسسة الجزائرية- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير الجزائر 2000
[2] سنكتفي هنا بذكر أهم ما ركزت عليه الدراسة على ان نسرد العنوان الكامل للبحث ضمن قائمة المراجع و هذا مراعاة لعدم التكرار
[3] موقع الفرقة http://www.veille-strategique.org/
[4] بالرغم من الاتصال بهؤلاء الباحثين الا اننا لم نتمكن من الحصول إلا على دراسة روبيح و التي اهتمت باقتراح برنامج معلوماتي لمعالجة الاشارات الضعيفة و هو ما سنفصله في الصفحات التالية من هذا البحث

3. دراستين اخريتين تمحورتا أساسا حول تحديد أهم العوامل التنظيمية ،المادية ،البشرية و التكنولوجية، الضرورية لنجاح اليقظة الإستراتيجية ، و التي مكنتنا من فهم مختلف العوامل التي تساعد على اختيار الإشارات الضعيفة و انتقائها و من ثم استغلالها بما يحقق أهداف اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة و هما دراسة كل من Ines Boulifa2008 وChedia Dhaoui [1]

سادسا أدوات الدراسة:

شكلت المقابلات الأداة الرئيسية التي استخدمناها لجمع المعلومات حول المؤسسة و ممارستها لليقظة الإستراتيجية، إلا أننا و بهدف الاستثمار الجيد للوقت قمنا بتصميم دليل للمقابلة ضمناه مجمل الأسئلة التي تخدم محاور بحثنا[2] . هذا الدليل تم استعماله عند مقابلة المديرين التنفيذيين لمعرفة أرائهم و تصوراتهم فيما يخص فهمهم و ممارستهم لليقظة الإستراتيجية.من جهة أخرى تم تصميم استبيان للوقوف على الممارسة اليومية و كذا تصورات المسيرين لبعض المفاهيم خاصة فيما يخص الإشارات الضعيفة و مستوى تكوينهم في هذا المجال . كلتا الأداتين تم تصميمهما بالاستعانة بالتجارب الميدانية التي أجريت في الدراسات السابقة،و تم عرضهما على مجموعة من الخبراء و الباحثين على مستوى الكلية من أجل التقييم و الإثراء

سابعا المنهجية المعتمدة و الهيكل العام للدراسة:

حاولنا أن نقدم ما جمعناه من معلومات ميدانية بشكل متناسب مع المعلومات النظرية، حيث عمدنا إلى الاستشهاد طوال العمل بالممارسة الميدانية عوضا أن نفرد فصلا خاصا لدارسة الحالة، وبهذا نكون قد مزجنا بين المفاهيم النظرية والواقع معتمدين في ذلك على الاستقراء والاستنباط واخترنا أن نقدم العمل في (4) أربع فصول يحاول كل واحد منها الإجابة على سؤال محوري، الإجابة عنه تشكل مرحلة من مراحل معالجة الإشكالية المطروحة:

الفصل الأول: يهتم بالإجابة على السؤال: لماذا تحتاج المؤسسة إلى اليقظة الإستراتيجية ؟ من خلال دراسة أهم التحولات التي شهدتها البيئة المعاصرة و التي أوجدت الحاجة إلى إدارة علاقة المؤسسة ببيئتها من أجل التكيف،الاستباق أو الفعل الريادي وهذا من خلال التطرق لمختلف النظريات و المدارس الفكرية في هذا المجال بهدف إبراز المعلومة الخارجية في قلب إدارة هذه العلاقة و من ثم ضرورة توجيه أنظمة

---

[1] ما يميز هذه الدراسات عموما هو اهتمامها بمؤسسات تونسية و مغربية في جانبها التطبيقي و هذا يسمح لنا باستخلاص حالات التشابه مع المؤسسة الجزائرية

[2] انظر الملحق رقم 1 :أدوات الدراسة الميدانية

معلومات المؤسسة نحو هذا النوع من المعلومات الخارجية. و هو ما نفصله في الفصل الثاني الذي خصصناه لدراسة طبيعة هذا النظام مركزين على اليقظة الإستراتيجية كجزء أساسي و محوري منه.أما الفصل الثالث: يتمحور حول تكوين إجابة واضحة لما هو محتوى اليقظة الإستراتيجية بدراسة تفصيلية لطبيعة المعلومات التي تهتم بها اليقظة الإستراتيجية. في حين يهتم الفصل الرابع والأخير بكيفية تحقيق اليقظة الإستراتيجية لأهدافها و هذا بدراسة الميكانيزمات و الأساليب التي تتحول بها الإشارات الضعيفة إلى قوة محركة. و نختم العمل بأهم النتائج التي توصلنا إليها على المستوى النظري و الميداني ضمن الإشكالية المطروحة. وهو ما نوضحه في الشكل التفصيلي التالي:



المؤسسة في مواجهة تحديات بيئتها الخارجية

- التحولات الكبرى للبيئة المعاصرة و مميزاتها
- المؤسسة الجزائرية في مواجهة بيئة تنافسية مختلفة
- تطور علاقة المؤسسة ببيئتها

إذا كان القرن العشرين يمثل عصر الثورة الصناعية والقفزة النوعية من اقتصاد زراعي إلى اقتصاد صناعي بفضل اختراع الآلات، فإن القرن الحالي هو بدون منازع عصر المعلومات، المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. والتي تمثل أبرز سمات هذا العصر الذي يعرف تحولات بارزة لعل أهمها هي ظاهرة العولمة حيث تضاءلت الحدود السياسية، الثقافية والاقتصادية بين البلدان نتيجة لسرعة المواصلات، سهولة الاتصالات والتوجه العام نحو تحرير التجارة العالمية في ظل اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة,و تصاعد تكوين التكتلات والتجمعات السياسية والاقتصادية مثل الاتحاد الأوروبي، منظمة النافتا في أمريكا الشمالية...إلخ، إضافة إلى الدور المتعاظم للشركات المتعددة الجنسيات والتطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة والانتقال المتسارع للنشاط الاقتصادي من التركيز على السلع إلى صناعة الخدمات .ففي دول أمريكا الشمالية مثلاً ما يزيد عن 90% من اليد العاملة تشتغل في ميدان الخدمات وتزداد هذه النسبة بـ 2.3% سنوياً. (جمال دواد سليمان، 2009، ص 20).

كل هذه المظاهر جعلت بيئة المؤسسة تتسم أكثر من أي وقت مضى بالتعقد، عدم التأكد، سرعة التغيير ....إلخ. و أصبح معها مستقبل المؤسسة بحد ذاته مرهونا بمدى قدرتها على استيعاب ما يحدث في بيئتها الخارجية لفهم ما قد سيحدث فيها من أجل التكيف, الاستباق و استحداث الفعل فيها .من هذا المنطلق أثارت هذه العلاقة بين المؤسسة و البيئة –و لا تزال تثير– اهتمام الباحثين في المجال الاستراتيجي خاصة و التسييري بشكل عام سواء من حيث تحديد مفهوم البيئة بحد ذاته و مختلف خصائصها أو من حيث فهم طبيعة هذه العلاقة و ميكانيزمات عملها.

والجزائر ليست بمنأى عن كل هذه التحولات التي شهدتها البيئة العالمية ، فمع الثمانينات وبداية التسعينات بدأت تظهر معالم اقتصاد جديد متوجه أكثر نحو اقتصاد السوق وتحرير المبادلات والتخلي عن تدخل الدولة والانفتاح نحو الأسواق العالمية وتشجيع المستثمرين الأجانب.

كل هذا أنشأ جواً ومحيطاً جديداً يعتبر تحدياً كبيراً بالنسبة للمؤسسة التي كانت ولوقت قريب في ظل وصاية وحماية الدولة. هذه الوصاية والحماية التي نجدها تتلاشى تدريجياً بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة نفطال حيث أن هذه المؤسسة التي عاشت وتطورت لسنوات عديدة بداية من 1987 في ظل محيط يتميز بالاحتكار بدأت مع القانون الجديد للمحروقات المتضمن في المرسوم رقم 97-435 والمؤرخ 1997/11/17 تشهد تغيرات جذرية في بيئتها مرتكزا أساساً على الانفتاح وقدوم المنافسة المحلية والأجنبية حيث أصبح أداء المؤسسة مرهون بزيادة تنافسيتها .

من خلال كل هذا فإننا في هذا الفصل سنهتم بعرض العناصر التالية:

- التحولات الكبرى للبيئة المعاصرة و مميزاتها
- المؤسسة الجزائرية في مواجهة بيئة تنافسية جديدة
- تطور علاقة المؤسسة ببيئتها

المبحث الأول:التحولات الكبرى للبيئة المعاصرة و مميزاتها

لا يمكن للمؤسسة أن تعيش بمعزل عما يحدث حولها فهي نظام مفتوح[1] في تفاعل مستمر و ديناميكي مع بيئتها,تستمد منها موارد حياتها و استمراريتها وتؤثر فيها من خلال ما تعمل على تصريفه من منتجات,خدمات و ثروات تزيد من النمو الاقتصادي و تعمل أيضا على زيادة و تنامي تغيرات هذه البيئة.فما هو مدلول البيئة و ما هي أهم التحولات التي تتميز بها البيئة المعاصرة التي جعلت الباحثين يصفونها بكونها ليست فقط بيئة عدم التأكد و التعقد بل انها نتيجة للحركية و الاضطرابات السريعة التي أصبحت تشهدها باستمرار فإنها بيئة شديدة التنافسية أو أنها ذات منافسة قصوى أو مفرطة[2]

المطلب الأول: بيئة المؤسسة[3]

تميزت مقاربة الباحثين لمفهوم البيئة بتركيزها على إيجاد تقسيمات و معايير محددة لطبيعة هذه البيئة تعمل على تسهيل مهمة المؤسسة في رقابة و متابعة ما يحدث فيها. [4] ضمن هذا الإطار ركز العديد منهم في المجال الاستراتيجي – مثل Porter –على اعتبار البيئة :إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بالمؤسسة والتي يمكن أن يكون لها تأثيرات متفاوتة عليها سواء كانت هذه التأثيرات حالية أو محتملة .و عادة ما تنقسم البيئة إلى مستويين :مستوى عام و أخر خاص أو مباشر

النظام المفتوح يعرف بكونه مجموعة من الأجزاء المترابطة و المتفاعلة فيما بينها من أجل تحقيق هدف مشترك يؤثر و يتأثر في بيئته الخارجية. و تعود جذور هذه المقاربة الى [1] و النظرية العامة للأنظمة Bertalanfy 1945

[2] Hyper compétitive selon le vocabulaire de Richard D'Avenis qui est considéré le premier à avoir introduit ce concept dans son ouvrage qui porte le même titre publié en1995

[3] مصطلح البيئة الي سيرد كثيرا في صفحات هذا البحث يستخدم للدلالة على البيئة الخارجية للمؤسسة

[4] فمن هذه التقسيمات من اهتم بمكوناتها :موردين ،زبائن،منافسين...و منهم من اهتم بخصائصها :عدم التأكد،التعقد.... كما نجد منهم من صنفها على أساس تطور نظريات الإدارة الاستراتيجية :نموذج الإقتصاد الصناعي،النموذج المعرفي،... و هي تقسيمات نجدها في صفحات هذا البحث كل في مجاله بما يخدم أغراض البحث

– **البيئة العامة:** ويقصد بها العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات وتقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقابة الإدارة، وتشمل كافة العوامل السياسية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، القانونية والتكنولوجية....، ويظهر تأثير هذه العوامل من خلال:

- تحديد فرص الاستمرار والنمو
- درجة الحرية والاستقلال الذي يمكن للإدارة ممارسته.
- التنظيم الإداري، والسياسات والتطبيقات الإدارية.

–**البيئة الخاصة:** و هي مجموعة العوامل التي تقع على حدود المؤسسة،وتختلف من مؤسسة لأخرى وترتبط بعملية اتخاذ القرارات، وتدخل إلى حد كبير في نطاق رقابة الإدارة، وتشمل هذه البيئة كافة العوامل التسويقية، التكنولوجية، الإنتاجية، السياسية والاجتماعية المرتبطة بالمؤسسة ذات التأثير الحالي والمحتمل عليها وهي تضم: المستهلكين، الموردين، المنافسين، ، العوامل التكنولوجية...(تومسون،ستريكلاند،2006،ص85)

هذا التقسيم و إن كان يشكل أغلبية المساهمات في هذا المجال الا أنه يطرح بالنسبة للمؤسسة إشكالية امتداد نطاق أو حقل الرقابة لديها حيث أنها مجبرة على المتابعة المستمرة لتطورات و تحولات هذه البيئة لضمان استمراريتها كما أنها قد تحمل على التركيز على البيئة الخاصة باعتبارها الأقرب للمؤسسة و إهمال البيئة العامة نظرا لكونها غير مباشرة و بعيدة . فكيف يمكنها تجاوز ذلك و اختيار المعلومات الملائمة فقط ضمن الكم الهائل من المعلومات التي يجب جمعها في هذه الحالة ؟.

رأي أخر تبناه Keffales لتجاوز هذه الإشكالية و هو أن درجة التحكم تمثل المعيار الأنسب الذي يسمح لنا بتحديد بيئة المؤسسة، حيث أن هذه الأخيرة تتضمن كل ما لا يمكن للمؤسسة التحكم فيه، و يزاول تأثيرات آنية أو مستقبلية عليها (H. Lesca 1992, P850) . وهذا من غير تقديم أية شروحات في محتوى هذا المعيار و كيفية اختيار العوامل التي لا يمكن التحكم فيها حيث نجد أن الكثير من العوامل الداخلية للمؤسسة كذلك لا يمكن التحكم فيها من غير أن يمكن اعتبار ذلك جزء من البيئة الخارجية للمؤسسة.

أما حسب (Choo93 ,Duncan72) "فإن البيئة هي مجموع العوامل المادية، الاجتماعية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار من قبل الأفراد في المؤسسة". (S.Chouk , 2008,p25) و هنا أيضا نجد التركيز على بعدين أساسيين هما البعد المادي و ما يعكسه من محتوى بشري,تكنولوجي... و البعد الاجتماعي ,لكن دون توضيحات أكثر حول طبيعة هذه العوامل ,سلوكاتها و تأثيراتها الممكنة على المؤسسة.

مساهمة أخرى قدمها Thietart تمثلت في اعتبار البيئة بأنها مجموعة المتعاملين او الفاعلين الاجتماعيين الذين بتصرفاتهم و سلوكاتهم يؤثرون بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها و تحقيق أداء مرضي. (Thietart ;2004)

هذه المساهمة نعتقد أنها أضفت الطابع الديناميكي للبيئة و هذا بتركيزها على أن البيئة تشكل عونا فاعلا قائما بذاته الا انها بالرغم من أنها تركز على مختلف هؤلاء الفاعلين المباشرين و غير مباشرين الذين تتعامل معهم المؤسسة و تقترح التركيز على متابعة سلوكياتهم الحالية و المحتملة إلا أنها تركز على المتعاملين الاجتماعيين فقط و قدرتهم على تغيير مسار أهداف المؤسسة . و هذا يقودنا بدوره الى المساهمة الأخرى في هذا المجال و التي ترى أن البيئة الخارجية للمؤسسة تتشكل من مجموعة من الفاعلين فيها [1]: موريدن، زبائن، منافسين,شركاء,مستثمرين,جماعات الضغط,الهيئات العامة...الخ (Lesca.2003 :p13) و هذا يعني أن البيئة ليست مفهوما مجردا ولا ساكنا كما أنها ليست مجرد مجموعة من القوى التي تحدد أهميتها و قوة تأثيرها على المؤسسة بشكل أني –كما هو الحال في نموذج porter–[2],بل هي عرضة للتغيرات المستمرة التي تجعل منها أكثر تعقيدا,اضطرابا ,ديناميكية و أكثر عدم تأكد [3]. و هو ما يشكل الخصائص الرئيسية للبيئة المعاصرة و التي سنشرحها بالتفصيل بعد أن نتعرض الى بعض التحولات و التغيرات التي مستها أولا و التي ساهمت بشكل كبير في ارتباط البيئة المعاصرة بهذه الخصائص التي سنذكرها.

<u>المطلب الثاني :أهم مظاهر التحول في البيئة المعاصرة</u>

شهدت العشرية الأخيرة من هذا القرن تحولات كبيرة في الاقتصاد العالمي أحدثت تغيرات جذرية في طبيعة ومكونات وتأثير البيئة على المؤسسة، حيث أن الاقتصاد الجديد يتميز بتعاظم دور المعلومات وأهمية الوصول إليها...فهي مفتاح عولمة الاقتصاد، مع تراجع أثر الموقع الجغرافي، الحدود والعامل الزمني. أضف إلى ذلك فإن قيمة الشيء أصبحت تقاس بالمعرفة لا بالجهد .(جمال داود سليمان,نفس المرجع:ص46) وتجمع الأبحاث والدراسات الاقتصادية أن العالم يشهد منذ 2001 ميلاد اقتصاد جديد لا يرتكز على الاستثمارات المادية بل على كل الاستثمارات اللامادية من: رأس مال فكري، إبداع وابتكار، معلومات،

[1] Des acteurs qui agissent sur l'environnement

[2] و هو النموذج الذي سنتعرض اليه بالتفصيل فيما بعد

[3] و هو أيضا المفهوم الذي نتبناه في هذا البحث

معرفة ....الخ. ولقد بين Michel CARIER معالم هذا الاقتصاد في الشكل رقم 1 و الذي يبرز أهم هذه التحولات.

الشكل(1): أبرز تحولات البيئة المعاصرة

أعمال الكترونية
سلسلة الانتاج
التنظيم
الشبكات
الأدوات
الهيئات
مساهمين
الاقتصاد الجديد
الأسواق
رؤوس اموال جديدة
موارد لا مادية
العولمة
المستهلك و الزبون
رأسمال فكري
علامات تجارية،سمعة...
التركيز على ولاء الزبائن
شخصنة البيع

المصدر: Ying.B;2006,p30 بتصرف

و فيما يلي شرح لأبرز هذه التحولات التي تضمنها هذا الشكل

1. ظاهرة العولمة:

لعل من أبرز سمات اقتصاد هذا العصر هو كونه اقتصاداً مفتوحاً تتلاشى فيه الحدود المكانية والزمنية، أصبح قرية صغيرة تتنقل فيه السلع والخدمات، رؤوس الأموال والأشخاص بحرية تامة بفضل تحرير التجارة الخارجية، حرية التعامل في الأسواق العالمية والنقدية وهي من الخصائص المباشرة لما يسمى بظاهرة العولمة والتي تعكس أو تعبر عن زيادة درجة الارتباط المتبادل بين المجتمعات الإنسانية من خلال عمليات انتقال السلع، رؤوس الأموال، تقنيات الإنتاج، الأشخاص والمعلومات. (فليح حسن,2007:ص225).

تعتبر العولمة تحدياً أمام المؤسسة من خلال المنافسة بالأسعار، الجودة، الإدارة والتوقيت المناسب لدخول السلعة للسوق العالمي، وهي ترتكز على زيادة وتنمية الاندماج الاقتصادي العالمي عن طريق تحرير

المبادلات والتجارة (عن طريق الدور الذي تؤدية المنظمة العالمية للتجارة OMC[1])، حرية تنقل رؤوس الأموال...الخ ولعله ليس من المبالغة بمكان إذا قلنا أن العولمة هي من أبرز التحولات التي شهدتها العشرية الأخيرة من القرن الماضي وهذا كنتيجة حتمية لسرعة المواصلات، سهولة الاتصالات وتوجه العالم نحو التجارة الخارجية في ظل اتفاقيات (منظمة التجارة العالمية) وتعاظم دور الـمؤسسات المتعددة الجنسية حيث تشير الإحصائيات إلى أن هذه الأخيرة تنتج ما يزيد عن 8% من الناتج المحلي العالمي (PIB) وتساهم بـ 2/3 في التجارة العالمية. وفي الحقيقة فإن هذا النوع من المؤسسات بات هو المحرك الأساسي والديناميكي لعولمة الاقتصاد حيث تسيطر ما لا يزيد عن 10 مؤسسات على ثروة العالم.

أصبح سوق المؤسسة إذاً غير محدود بل إن العالم هو سوقها وبالتالي ازدادت أهمية الحاجة إلى المعلومات وأيضاً ازدادت قيمتها (المعلومات) كأحد العوامل المتحكمة في نجاح المؤسسة لما توفره من فرص جديدة للأعمال، أو تهديدات ومخاطر تساهم في تنامي حدة المنافسة، وتجبر المؤسسات بالتالي على التسابق التنافسي في مناخ وسوق عالمي مفتوح. من هنا فإن التحدي الذي أصبح يواجه المؤسسات دولياً في ظل العولمة يتمثل في ضرورة الاستجابة السريعة لتنمية ودعم نظام قوي للمعلومات (ثابت عبد الرحمن إدريس 2005: 102) يضمن للمؤسسة الاستفادة من الكم الهائل من المعلومات الذي تتلقاه يومياً والتي يسميها (Jakobiak) بالمعلومات الحرجة التي منها يمكن إنشاء واختيار المعلومات المفيدة الضرورية أي المستهدفة كما سنرى .

2. <u>الاقتصاد المعرفي: التحول من الاقتصاد المادي إلى الاقتصاد اللامادي</u>

تؤكد الأبحاث و الدراسات المهتمة بتحليل طبيعة التغيرات التي شهدتها الساحة العالمية على أن العولمة وانفتاح الأسواق ساهمت في تأكيد وإبراز أهمية المعلومة والمعرفة في ظل الاقتصاد المعاصر الذي أصبح يوصف بكونه اقتصاد المعلومات والمعرفة وهذا ابتداءاً من 19 ماي سنة 1997 في مقال لـ Peter Drucker[2] في business review بعنوان news thing about the new economy و هو يعني الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، وتشكل مكوناً أساسياً في العملية الإنتاجية والتسويقية، وتزداد فيه معدلات النمو بازدياد هذا المكون (المعرفة) القائم على تكنولوجيا

[2] يعتبر Peter Drucker أول من استخدم مصطلحات مجتمع المعرفة و عمال المعرفة ابتداءا من سنة 1993

المعلومات التي أصبحت تمثل حوالي 70% من رأس المال المستثمر في صناعة الخدمات مثل التمويل، الإشهار العقاري، التأمين...إلخ. (أحمد الخطيب,2009,ص84)

اقتصاد المعرفة يعني القدرة على إنشاء وتوليد وتوزيع وإنتاج وإدارة واستثمار وتوظيف واستخدام المعلومات والمعرفة في زيادة الثروة الاقتصادية و تحسين جودة أو مستوى الحياة البشرية (ابراهيم طه عبد الو هاب ,2005 , ص6) وهو يتميز بـ:

- الاستخدام الكثيف للمعرفة العلمية والعملية (الأدائية).
- الاعتماد على الجهد الفكري بدرجة كبيرة، مما يحفز العاملين على تطوير معارفهم وقدراتهم الفكرية ومهارتهم العلمية والتخصصية.
- تسارع التغيرات خاصة في المجال التقني وهذا حسب قانون مور الذي ينص على تسارع وتيرة الإبداع حيث أن طاقة الميكروبروسيسور مثلا تتضاعف كل 18 شهر بالتالي هناك تقادم سريع للأجهزة و قدراتها .(فليح حسن خلف,2007 :ص17) بل إن وتيرة التغيير أصبحت تتخذ منحى أسي في ظل تكنولوجيا الانترنت[1]
- أنه اقتصاد موارد يمكن زيادتها باستمرار عبر الاستخدام المتزايد للمعلومات والمعرفة
- أنه اقتصاد تتقلص فيه أهمية الموقع من خلال الاستخدام الملائم لتكنولوجيا المعلومات.
- مفتاح القيمة فيه هو في مدى تنافسية رأس المال البشري و الفكري بشكل خاص[2].
- المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات التي تتبدل بشكل متسارع
- القدرة على التجديد، التطوير والتواصل المتكامل
- القدرة على الابتكار وتوليد منتجات فكرية غير مسبوقة معنوية (intangible) بالدرجة الأولى
- إنه اقتصاد مفتوح يرتكز على المبادرة والإبداع المتواصل لتحقيق أكبر إنتاج متميز. (أحمد الخطيب,2009,ص91)

كما يوصف اقتصاد المعرفة بكونه ايضا اقتصاد رقمي[1] في إشارة إلى الاقتصاد القائم على الانترنت أو اقتصاد الويب . وهو الاقتصاد الذي يتعامل مع الرقميات أو المعلومات الرقمية ، الزبائن الرقميين و الشركات الرقمية ،التكنولوجيا الرقمية ،والمنتجات الرقمية.

---

[1] انظر الملحق 2

[2] ويتمثل في القدرات الذهنية والمهارات النوعية لدى الكفاءات البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة، بالإضافة إلى نتائج البحوث والعمليات التطويرية، كبراءات الاختراع وحقوق النشر.

حيث يقصد بالاقتصاد الرقمي التفاعل و التكامل و التنسيق المستمر بين تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الاتصالات من جهة و الاقتصاد القومي والقطاعي و الدولي من جهة أخرى بما يحقق الشفافية و الفورية و الإتاحة لجميع المؤشرات الاقتصادية المساندة لجميع القرارات الاقتصادية و التجارية و المالية في الدولة خلال فترة ما. و بالتحديد تقوم تكنولوجيا المعلومات و أدواتها المختلفة بتحويل و تغيير أنماط الأداء الاقتصادي في المال و الأعمال و التجارة و الاستثمار من الشكل التقليدي إلى الشكل الفوري بما يحقق تحسين المركز التنافسي بعنصر الوقت أي المنافسة بالوقت.

بالإضافة إلى ما سبق يساعد الاقتصاد الرقمي على زيادة اندماج اقتصاد الدولة في الاقتصاد العالمي و زيادة فرص التجارة العالمية و الوصول إلى الأسواق العالمية و القطاعات السوقية التي كان من الصعب الوصول إليها في الماضي. (تقرورت محمد,2007)

من خلال كل هذه المزايا نلاحظ أن اقتصاد المعرفة إنما قام نتيجة لثورة الاتصالات غير المسبوقة وعلى فهم جديد أكثر عمقاً لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد وتقدم المجتمع... لقد باتت المعلومات والمعرفة اذن المورد الاستراتيجي الجديد في الحياة الاقتصادية ,وظهرت مفاهيم جديدة مرتبطة بها كإدارة المعرفة،الذكاء الاقتصادي ،اليقظة الاستراتيجية.......الخ.

ضمن هذه التغيرات الجذرية التي مست البيئة عامة والبيئة الاقتصادية بشكل خاص، أصبحت المنظمات والمؤسسات تركز جهودها في عملية البحث عن المعلومات، تنظيمها، تحليلها وتفسيرها للحصول على استنتاجات ومعارف مستقبلية تمكنها من الاستمرارية والبقاء (عبد الله فرغلي, 2006,ص21) بل إن الصناعات والخدمات القائمة على كثافة المعرفة باتت عوامل حاسمة في القدرة التنافسية وعلى حد تعبير Peter Drucker فان المعارف هي القاعدة الجديدة للتنافس باعتبارها صعبة التقليد ,وحيدة ، مستديمة وتؤدي إلى مردو ديات متزايدة.(أيت زيان كمال,2005 :ص9)

انتقلت مكامن القوة إذن في ظل الاقتصاد المعاصر من المادة إلى المعلومة ومن الآلة إلى المعرفة ومن الانتاج الكبير إلى الانتاج الالكتروني في صناعة الحاسوب، التكنولوجيا الحيوية، تكنولوجيا الهندسة الوراثية، صناعة البرمجيات وخدمات المعلومات الرقمية عبر أنشطة الأعمال والتجارة الالكترونية (سعد

[1] بعض الباحثين يرون أن«الاقتصاد الرقمي»، هو ذلك الجزء من اقتصاد المعرفة الذي يختص بكل ما يتعلق بتقنيات المعلومات، التي تُعرف أيضًا بالتقنيات الرقمية. وعلى ذلك فإن تعبير «اقتصاد المعرفة» يستوعب في مضمونه تعبير «الاقتصاد الرقمي»، بمعنى أن اقتصاد المعرفة يتمتع بمدى أوسع. ومع ذلك فإن «اقتصاد المعرفة» بمفهومه المعاصر لا يتحقق دون التقنيات الرقمية، أي دون الاقتصاد الرقمي. فهذا الاقتصاد يمثل قاعدة رئيسة لاقتصاد المعرفة الحديث "

غالب,2006,ص37) و التي تمثل السمات البارزة للاقتصاد المعرفي مقارنة بالاقتصاد الصناعي، كما هو موضح في الجدول (1)

الجدول (1) من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة

الاقتصاد الصناعي	←	الاقتصاد المعرفي
السوق الحقيقي	تغير مجال الأعمال	السوق الافتراضي
السلمية	تغير تنظيمي	الشريكات
موارد مادية	تغير النسب الاقتصادية	موارد غير محدودة رقمية
آلات أعمال	تغير الموارد البشرية	معارف، أفراد متقفون ومهارات عالية
الأصول والمصانع	تغير هيكلي	تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المصدر: Arwaud Bugeat,2001 :p8

3. **الثورة المعلوماتية وبروز المنظمات الرقمية:**

إن تحول الاقتصاد المعاصر إلى اقتصاد معرفي إنما كان نتاج للثورة الهائلة التي شهدتها تكنولوجيا المعلومات[1] وتنامي استخدام شبكة الانترنيت التي تعد أفضل ما يمثل مجتمع المعلومات والمعرفة بل إن استخدام هذه الشبكة أدى إلى ظهور نماذج جديدة للأعمال [2] لم تكن معروفة من ذي قبل مثل أعمال شركات:Amazon,Google,Ebay,Yahoo....إلخ كلها قائمة على مفهوم الرقمنة كمنظور جديد في بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالديناميكية والتجديد الدائم . هذا التطور أصبح يلمس أكثر بداية من العقد الأول لهذه الألفية الثالثة التي عرفت فيها التطورات التكنولوجية خاصة تكنولوجيا المعلومات قفزة نوعية حيث أثرت على كل نواحي الحياة الاقتصادية ،الاجتماعية و السياسية...الخ وأصبحت تحتل مكان الصدارة في الاقتصاد العالمي ففي الخمس سنوات الأخيرة مثلا تضاعفت قيم تكنولوجيا المعلومات ضمن ترتيب المؤسسات الأولى في العالم ،حيث تجاوزت قيمة مؤسسة Apple القيم البترولية و البنكية التي احتلت المرتبة 9 في 2006 ثم 11 في 2011. و هذا بتحقيقها 2.000 مليار دولار في حين لم تعرف مؤشرات Dow Jones طيلة هذه السنوات الخمس أي تحسن و سجل مؤشر CAC 40 تراجعا

[1] تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات هي مجموعة مترابطة من الأدوات التقنية تتفاعل مع بعضها في معالجة المعلومات من خلال عملية الحجز و الإنتاج(المعلومة)، و استرجاع تلك المعلومات و إيصالها؛ إذن فهي تشمل على فرعين أساسيين هما: تشغيل المعلومات ،إيصال المعلومات

[2] سنعود الى تفصيل هذه النقطة في الفصل الثاني

ملحوظا في نفس الفترة.[1] هذا التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات تحقق نتيجة لاتساع مجالاتها و تنوع الخدمات التي تقدمها مع تعدد أشكال المعلومات التي أصبحت تعالجها حيث ان الأبحاث و الدراسات تشير إلى ان الانفاق العالمي على تكنولوجيا المعلومات يتجاوز 6 مليارات دولار سنويا و يمثل أكثر من 3.5 % من الناتج الخام للاقتصاد العالمي ،كما تؤكد الدراسات أنه في حدود 2015 سيستخدم نصف سكان العالم الهاتف النقال و الانترنت عالي النطاق [2] ونقصد بالرقمنة (numérisation) تحويل الأنشطة الفيزيائية الملموسة إلى أنشطة معنوية غير ملموسة(immateriel) بواسطة المعدات المعلوماتية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، ولقد بدأت موجة الرقمنة منذ 1960 بإدخال الحاسوب في المؤسسات (مثل البنوك، الإدارات....) وتستمر إلى يومنا هذا ولكن بوتيرة أسرع منذ 1990 نتيجة لظهور وتطور استعمال الانترنت في المؤسسات، حيث أدت التكنولوجيا الحديثة لمعالجة المعلومات في الوقت الحقيقي، الوصول إليها بسهولة، نشرها وتوزيعها بكيفية أكثر فعالية وسرعة وبأقل تكلفة تحسين الاتصال و التنسيق (Henri Isaac,2003,p1)وبهذا ظهر مفهوم جديد هو المنظمة أو المؤسسة الرقمية الذي يتلاءم ومخرجات التقدم التكنولوجي من حيث وسائل الاتصال النظم الآلية وأجهزة الحاسوب التي شهدت تحولات كبيرة نوجزها فيما يلي:

الجدول (2) :تطور تكنولوجيا المعلومات

تكنولوجيا المعلومات التقليدية	تكنولوجيا المعلومات الحديثة
تناظرية (analogique)	رقمية (numerique)
خاصة ومتنوعة	عامة ومتكاملة
أحادية الاتجاه	تفاعلية، متعددة الاتجاه
ثابتة	متنقلة
إلكترون (الأسلاك النحاسية)	فوتون (ألياف بصرية)
شفرة بلغة واحدة	شفرة بلغات متعددة
غالية، غير متاحة، صعبة الاستخدام	رخيصة، متاحة، سهلة الاستخدام

المصدر:أحمد الخطيب،2009، ص 102

[1] . http://www.cigref.fr/economie-numerique-mutation-grande-vitesse-g9 consulté 14-11-2012

[2] . http://www.cigref.fr/l’entrepris numerique consulté le 14-11-2012

و هنا نرى أنه من المهم أن نشير الى أن هذه الثورة المعلوماتية ساهم في انتشارها امتزاج و تكامل العديد من العوامل و لعل من أهمها مايلي:

- **التزايد السريع في الإنتاج الفكري** : حيث أصبحت كثرة المعلومات السمة البارزة في هذا العصر ، إذ أن المعلومات الجديدة تتزايد في كل لحظة بشكل رهيب جدا ، و ذلك بفضل التطور التكنولوجي و المعرفي الذي نعيشه ، و قد وصل الإنتاج المعلوماتي إلى الحد الذي لم يعد معه الباحث في تخصص ما قادرا على أن يلم بكل ما يكتب في مجال تخصصه ، و يرجع هذا إلى كثرة البحوث و الدراسات و النشرات العلمية المكتوبة بكل لغات العالم تقريبا ، و قد ساهم هذا الأمر في تيسير الحصول على المعلومة و الإطلاع عليها عن بعد بل و المشاركة في تثمينها و تطويرها .
- **تنوّع الإنتاج الفكري** : حيث أن المجهودات الفكرية التي يجود بها الباحثون لم تعد مقصورة على مجال معين ، بل عالجت كل التخصصات كالكيمياء و الطب و الاقتصاد و الزراعة و السياسة و الاجتماع و غيرها من التخصصات ، حتى أصبح ها العصر يطلق عليه عصر التخصص ، إذ أنه داخل التخصص الواحد تعددت الفروع و تشعبت بشكل لا سابق له ، و قد تترجم هذا التنوع في الإنتاج الفكري في كثرة المؤلفات العلمية (دوريات ، كتب ، ...) .
- **تعدد مصادر المعلومات:** إن الانفجار المعلوماتي جاء نتيجة التنوع الكبير في مصادر المعلومات ، فيمكننا إحصاء – سنويا – الآلاف من الدوريات و الكتب و النشريات و الأفلام الوثائقية و المؤتمرات العلمية و الأقراص المضغوطة و الأشرطة و الميكروفيلم و الإنترنت و غيرها ...، هذا فضلا عن ما تبثه يوميا وسائل الإعلام المسموعة و المرئية و وكالات الأنباء ، و المكتبات القومية التي يقدر رصيدها بعشرات الملايين من الكتب و الأبحاث العلمية . (رمضان بطوري,2007)

المطلب الثالث: خصائص تغيرات البيئة

كل هذه التحولات جعلت من البيئة الخارجية للمؤسسة أكثر ديناميكية و تعقدا فهي كتلة غير متجانسة من القوى الفاعلة لا يمكن النظر إليها كمفهوم ساكن و إنما كمفهوم ديناميكي لما تتميز به من تغيرات مستمرة، تزيد من درجة عدم التأكد التعقد و الاضطراب و الديناميكية. هذه التغيرات نجدها تحدث في البيئة بوتيرة و بأشكال متباينة, قد تكون بطيئة، متسارعة ,في منحنى او اتجاه واحد، عديدة و في كل الاتجاهات و يمكن تصنيفها إلى:(H.Lesca , 2003, P14)

- تغيرات متنامية و ممتدة مع الماضي.
- تغيرات ليس لها امتداد مع الماضي، لكنها ليست فجائية.
- ليست لها أية علاقة مع الماضي، جذرية (rupture).

اهتمت الإدارة الإستراتيجية بشكل خاص، بدراسة أثر هذه التغيرات على الهيكلة ,الاستراتيجية , اتخاذ القرار و الأداء [1].بالتركيز على ثلاث أبعاد أساسية هي:

- وتيرة التغيرات fréquences
- الموقف او الوضعية اتجاه هذه التغيرات L'aptitude
- القدرة على التنبؤ بهذه التغيرات و استباقها anticipation

كما ركزت الاهتمام بالدرجة الأولى على التغيرات الجذرية و هذا منذ السبعينيات من خلال أبحاث (Ansoff 1975) حينما تحدث عن عصر الانقطاعات و المفاجآت الإستراتيجية [2].

والتي وصف من خلالها هذه التغيرات الجذرية بكونها أحداث لا يمكن تصنيفها ضمن سلسلة ماضية من الأحداث و بالتالي لا تعتبر امتداد لها، يمكن أن تظهر مثلا في شكل منتجات جديدة، منافس جديد، قانون جديد يؤثر على تنظيم المؤسسة، تغيير في العلاقات السياسية للدول..الخ.و يمكن أن نذكر هنا المثال البارز الذي يشكله التصوير الرقمي و مدى تأثيره على التصوير العادي.

في ظل هذه الميزة الأساسية للبيئة المتمثلة في التغيير فإن المشكل الرئيسي الذي يواجهه المسير هو في كيفية تسيير و إدارة هذه التغيرات و بالتالي فهم كيفية تأثيرات البيئة على مستقبل المؤسسة حيث لا يمكن أن نتصور هذه البيئة كمجرد قيد فقط و إنما هي أيضا مجال لتوليد و إنشاء مزايا تنافسية إذا ما أحسنت المؤسسة الاستماع و التنبؤ، و أسبقية التأثير عليها لاكتشاف الحاجات الناشئة ,السلوكات و التصرفات المستقبلية التي قد يتخذها مختلف الأعوان الفاعلين في البيئة و التي عادة ما تظهر في شكل إشارات ضعيفة ينبغي التقاطها، معالجتها[3] قبل المنافسين للاستفادة منها و ترجمتها إلى حاجات ملموسة ممكنة أقرب وقت ممكن(H.Denis, 1990 : P35)وهو ما يوضحه الشكل(2)

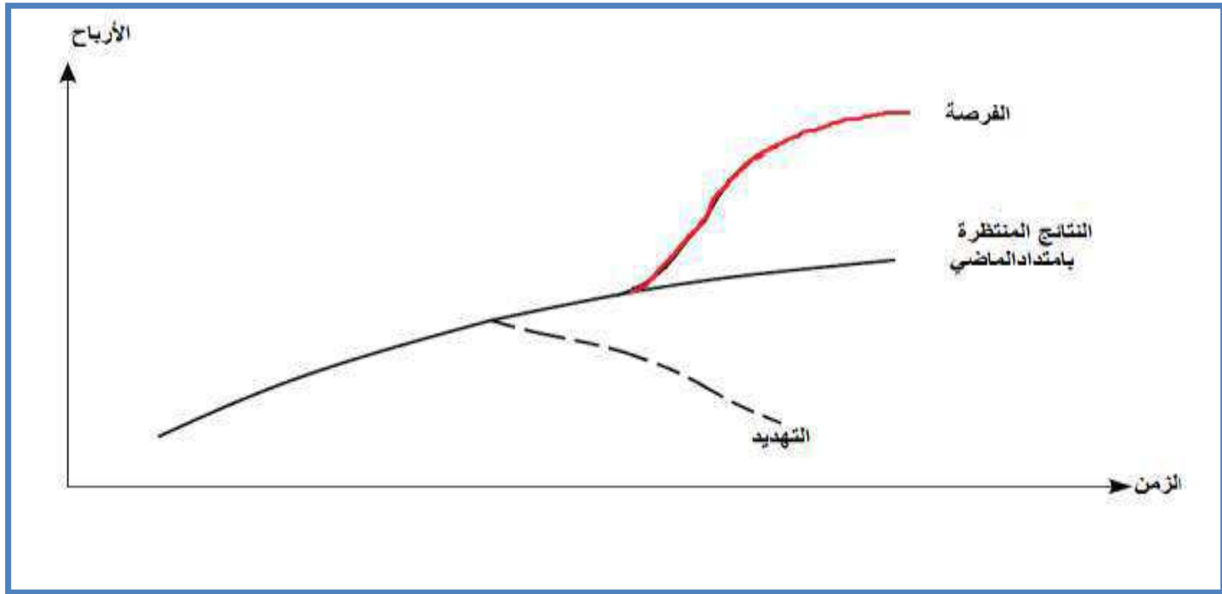
---

[1] و هذا في أبحاث Miller 1988,Simon 199,1 Miles et al 91 ,Burns et Stalks التي سنتعرض اليها فيما بعد

[2] و هي تعبر عن حدوث تغير سريع ،عنيف ،غير مألوف و غير متوقع في البيئة الخارجية بحيث تشكل بالنسبة للمؤسسة انقطاعا أو لا استمرارية بين ماضيها حاضرها و مستقبلها strategic surprise Discontinuity وage of discontinuity

[3] و هو ما تقوم به اليقظة الإستراتيجية كما سنرى من خلال استهدافها لتقليل عدم التأكد و التحكم في اضطراب و تعقد البيئة

الشكل(2)التغيرات المفاجئة كقيد أو فرصة



المصدر: N. Lesca, et all, 2006:P 4

تتعرض البيئة إذن لتغيرات جذرية غير اعتيادية ,جد سريعة، عنيفة، غير مألوفة تحدث بشكل طارىء و تعمل على تغيير موازين القوى في البيئة أو العوامل المفتاحية للنجاح في قطاع ما، تهدد بقاء المؤسسة نظرا لقلة خبرة المسيرين لمواجهتها و أيضا لعدم استجابتها للتصرفات العادية المعروفة . تؤثر هذه التغيرات على أداء المؤسسة و يظهر ذلك في المدى القصير من خلال انخفاض الأرباح (خسارة مالية أو فرص ضائعة.

من جهة أخرى فإن من طبيعة هذه التغيرات أنها تتطور بسرعة و لا تترك مجالا للتصرف، التجربة أو و هي بهذا تقتضي الاستجابة الفائقة و السريعة مما يستدعي أنظمة ملائمة تحقق الاستجابة الخطأ السريعة و المستعجلة كماتعتبر هذه التغيرات الجذرية مفاجآت إستراتيجية تظهر في عدة أشكال:

_ تكنولوجية: مثال ذلك ما تم اختراعه في التسعينات من طرف مؤسسة (EMC Corporation) من تكنولوجيا لتسريع حجم معالجة وتخزين المعلومات مما أثر على الموقع التنافسي لمؤسسة IBM.

_ مالية: وتتمثل في التحالفات التي قد تحدث بين مختلف المؤسسات من أحجام وهياكل مالية مختلفة.

(N. Lesca, et all, 2006, P 45)

_ تسويقية: ظهور التسويق الإلكتروني وتطوره من BtoB الى BtoC كما اعتمدته مؤسسة Intel _ داخل القطاع أو خارجه: مثلما قامت به مؤسسةRenault التي غيرت من قواعد المنافسة في قطاعها ومن خارج القطاع ما قامت به مؤسسة Dormier المتخصصة في ميكانيكيا الاهتزازات في مجال الطيران التي دخلت سوق الأدوات الطبية(J.c. mathé 2001 : P 130)

إن طبيعة التغيرات الفجائية و السريعة التي تتميز بها البيئة المعاصرة في ظل التحولات التي عرفتها مع بداية هذا القرن يجعل منها بيئة معقدة,مضطربة ,ديناميكية ,لا أكيدة و ذات منافسة شديدة وعدوانية

1. تعقد البيئة:

كل نظام قد يتصف بالتعقد إذا زادت عدد الأجزاء أو المكونات فيه، و زادت بالتالي مختلف العلاقات التبادلية فيما بين هذه الأجزاء، و يمكن للتعقد أن يتخذ عدة أشكال منها:

- على مستوى الاجراءات: من حيث طبيعة المعرفة الأدائية (ملكية، فكرية، خبرة، تكوين)
- على مستوى العمليات: من حيث عدد و أساليب التنسيق بين مختلف المهام و الوسائل.

(M.Marchesnany, 2004; p 129)

من جهة أخرى فإن العلاقات الناشئة بين الأجزاء تولد بدورها علاقات أخرى ، هذه التبادلات و الترابطات و إن كانت قد تحقق مزايا للمؤسسة إلا أنها بالمقابل تولد مجموعة من المشاكل حيث أن تعدد العلاقات يؤدي إلى عدم إمكانية تحديد أسباب الأحداث و تفسيرها فيمكن مثلا أن يكون الجزء A أوB أوC هو و السبب فيما يحدث من تغير في الجزءD ، يصعب بالتالي تحديد السبب بدقة و منه صعوبة المراقبة و المتابعة (G .Gunguen,2001 :p189)

البيئة المعاصرة هي بيئة معقدة خاصة مع تنامي استعمال تكنولوجيا المعلومات التي عملت على امتداد علاقات المؤسسة بشكل عالمي و لمختلف مورديها، منافسيها، زبائنها...الخ. و هذا يجعل من الضرورة الملحة بالنسبة للمؤسسة تنمية قدراتها على التكيف، المرونة و الاستباق.

من هذا المنطلق يمكن أن نعتبر ان تعقد البيئة يتشكل من ثلاث متغيرات أساسية: عدد الأعوان أو القوى الفاعلة في البيئة، مثل: عدد المنافسين، عدد الموردين، تنوع الأسواق و اختلافاتها المميزة، الارتباطات بين الأسواق، الأحداث المنظمات و القرارات.

من جانب أخر نجد بعض الباحثين يميزون بين التعقد المرتبط بالوفرة و التعقد المرتبط بالمعنى حيث أن الأول يتعلق بتوفر المعلومات و التي يمكن لتكنولوجيا المعلومات ان تقدم حلولا لذلك من خلال قدرتها على معالجة, تصنيف و استغلال هذه المعلومات، ذلك أن أصل هذا التعقد كمي ناتج عن العدد الكبير من المتغيرات و الارتباطات، بينما توصف الحالة الأخرى بتعدد المعاني و المفاهيم و التي يمكن لتكنولوجيا المعلومات ان تساعد في تنوير و إيضاح المعنى و هذا ما يوضحه الجدول(3):

الجدول (3): أشكال تعقد البيئة

التعقد	المفهوم	المميزات	الحلول
الوفرة	العديد من الحلول لكن وسائل استغلالها محدودة	معلومات عديدة أهداف واضحة و دقيقة قيود معروفة	جمع المعلومات الخوارزميات...
المعنى	حلول معدودة لكن وجهات النظر متباينة	أهداف غامضة معلومات مجزأة، محدودة عوامل الاختيار عديدة حلول محدودة	Heuristiques الاستكشافات

المصدر: N.Lesca, 2006, P39.

يبقى أن نشير إلى أن البيئة المعاصرة تتصف بها تين الحالتين من التعقد، نظرا للعدد اللامتناهي من الأعوان و القوى المتواجدة فيها و التي تولد كما هائلا من المعلومات هذا من جهة، و من جهة اخرى تعقد مختلف الإرتباطات و العلاقات التي تجمع مختلف هؤلاء الأعوان مما قد يصعب من فهم المعاني و تفسير المعلومات و التي تفسر بعدة عوامل كالعولمة، انتشار تكنولوجيا المعلومات كما سبق و أن أشرنا.

2 .عدم التأكد:

عدم التأكد مفهوم نسبي، و توقيفي[1] بالنسبة للمؤسسة، ينشأ من ثلاث مصادر أساسية:*

- قلة المعلومات الملائمة لإتخاذ القرار
- كثرة أو وفرة المعلومات
- غموض المعلومات المتاحة او عدم الثقة فيها. (Chouk,2008 : P25).

[1] لأنه يرتبط بالدرجة الأولى بتصور متخذ القرار كما سنرى لذلك تركز الإدارة الاستراتيجية على تصور حالة عدم التاكد التي يوجد فيها المسير حيث يكون غير قادر على فهم تغيرات البيئة

و هو يعبر عن الفرق بين قيمة المعلومات الضرورية لتنفيذ مهمة ما و كمية المعلومات المتاحة فعلا، و التي ينتج عنها عدم القدرة على التنبؤ بنتائج القرار –هل هو مربح أم لا– و أيضا عدم القدرة على تقدير احتمال انعكاس تأثير عوامل البيئة على نجاح او فشل القرار المتخذ على تحسين أداء المؤسسة.

في كلتا الحالتين تنشأ لدى المسير حاجة للبحث عن معلومات تكميلية او اعتماد الاستهداف لاختيار المعلومات المناسبة بهدف التقليل من حالة عدم التأكد لديه و هذا يعني أن تصور عدم التأكد لدى المسير أو متخذ القرار له علاقة بالوضعية التي يوجد فيها من حيث توفر المعلومات، غيابها أو قلتها و أيضا بمعارفه التي تحدد إمكانياته و قدراته على تفسير و تحليل الأحداث و التغيرات.

و لا ينبغي كذلك أن نتجاهل أن المؤسسة يمكن أن تكون مصدرا من مصادر عدم التأكد و هذا بما تقوم به من أنشطة و تحدثه من ابداع في السوق ,حيث أن الحركات الإستراتيجية التي تقوم بها قد تؤدي إلى زيادة أو تقليل حالات عدم التأكد سواء بالنسبة لها أو لمختلف الأعوان الآخرين في البيئة (.H.lesca,2003 :p1 -

بعض الباحثين ك Ducàn (1972)ركزوا على أن حالة عدم التأكد تنشأ في البيئة انطلاقا من درجة ديناميكيتها و تعقدها, كما اعتبر أن حالة عدم التأكد بالنسبة للمؤسسة إنما هي تصور ذاتي أكثر منه موضوعي لكونه حالة موقفية معللا ذلك بأن عدد العناصر أو العوامل المعتبرة تترجم تعقد أو بساطة هذه البيئة بينما يعبر معدل التغير عن حالة البيئة من السكون و الحركية كما يبينه الجدول.

الجدول(4) :تصور حالات عدم تأكد البيئة

	البيئة البسيطة	البيئة المعقدة
البيئة الساكنة	عدد محدود من العوامل و المكونات المتشابهة و التي لا تتغير حالة عدم التأكد ضعيفة	عدد كبير من العوامل و المركبات غير متشابهة و التي لا تتغير,حالة عدم التأكد ضعيف نوعا ما.
البيئة الديناميكية	عدد محدود من العوامل و المركبات المتشابهة الموجودة في تغيير مستمر,حالة عدم التأكد مرتفعة نوعا ما	عدد كبير من العوامل و المركبات غير المتشابهة في تغير مستمر,حالة عدم التأكد مرتفعة و قوية

المصدر: Gunguen,2001, , P 19

إلا أن هذا لم يمنع بعض الباحثين الآخرين88,90, F.j. Milliken من محاولة قياس عدم التأكد في محاولة قراءة و تصور موضوعي له. كما أن البعض الآخر ركز على موقف المسير اتجاه حالات عدم التأكد من حيث بحثه عن المعلومات, حيث أن المسير يختلف إدراكه لعدم التأكد بناءا على ما يتوفر لديه من معلومات, قدراته على التنبؤ بانعكاسات القرارات المتخذة و تأثيرات عوامل البيئة على أداء المؤسسة. الواقع اليومي للمؤسسة يؤكد هذا حيث أن مسيرو المؤسسات الناجحة يبدون استعدادا و حيطة أقل لمراقبة البيئة لأنهم لا يعتبرون التغيير كتهديد لاعتقادهم أن مؤسساتهم قادرة على الاستجابة الفعالة و الملائمة بما يحفظ مركزها التنافسي,و هذا يعني أن إدراك المشاكل عامة يرتبط بشكل كبير بمستوى أداء المؤسسة في زمن ما. و قدموا بالتالي تصنيفات مهمة لحالات عدم التأكد. (C.Dahaoui,2008:p24) نلخصها في الجدول التالي:

الجدول(5) أنواع حالات عدم التأكد من حيث البحث عن الحلول

عدم التأكد	الأسباب	التصرف	نظام المعلومات
جهل ما يمكن فعله	المعلومات ربما موجودة لكنها ليست بحوزتنا	البحث عن معلومات أكثر. و هذا يعني تكاليف إضافية و وقت أكثر.	تصميم و اعتماد وسائل للبحث و جمع المعلومات.
عدم القدرة على الفهم	لدينا المعلومات و لكن لسنا متأكدين من معناها	البحث عن معلومات تكميلية أو الاستفادة من الأخطاء	تحسين طرق البحث عن المعلومات و اعتماد وسائل التحليل و التفسير.
عدم القدرة على التنبؤ	لدينا المعلومات لكنها لا تسمح لنا بإعداد تقديرات للمستقبل	انشاء علاقات مع الأطراف الذين يرتبط مصيرنا بهم.	التفاوض و التعاون
الفهم بشكل جزئي	المعلومات و المعارف جزئية	محاولة الفهم	تطوير وسائل لإدارة الثقافة.

المصدر: N. lesca, 2006 , p 48.

3 .الديناميكية:

تعبر ديناميكية البيئة عن درجة تغير العوامل المكونة لها عبر الزمن و سرعتها, تعدد هذه العوامل أو المكونات، طبيعتها من حيث البساطة و التعقد، و مختلف الأحداث المشوشة التي تنشأ نتيجة لذلك. (H.Denis, 1990: p35)

على هذا فإن المؤسسة هي المحدد الرئيسي لمستوى ديناميكية بيئتها و هذا بما تربطه من علاقات بينها و بين المؤسسات والأعوان الآخرين و ما ينتج عن ذلك من عدم استقرار السوق.و هو ما يؤكده R.D'aveni 1995حين يتحدث عن المنافسة القصوى أو الشديدة أين تفقد فيه الميزة التنافسية الدائمة مكانتها لصالح ميزة تنافسية مؤقتة من خلال سعي المؤسسات المتواصل لتغيير موازين السوق لصالحها و ما تحدثه في ذلك من تطورات تكنولوجية و تغيير في البيئة التنافسية بحد ذاتها. (R.D'aveni 1995) في إطار خصائص الاقتصاد الجديد أضحت البيئة توصف بكونها عدائية وشرسة، ويعتبر R,D'aveni (95) أول من اهتم بفهم وشرح ميكانيزمات هذه الخاصية الجديدة للبيئة ،معتبرا أن المنافسة القصوى أو الشديدة تعبر عن حالة تنافسية خاصة أين تتحدد فيها عوامل نجاح المؤسسة بناءا على قدراتها المستمرة على تقديم منتجات جديدة، خدمات وأساليب إنتاج تلبي باستمرار أذواق الزبائن وتطلعاتهم وهذا يعني أنه في ظل هذه البيئة لا يمكن الاعتماد على ميزة تنافسية مستمرة بل يجب البحث الدائم على سبل للنمو والتطور.

يشرح R,D'aveni حظوظ بقاء المؤسسات في ظل هذه البيئة الديناميكية في أربع مجالات للمنافسة هي: السعر/جودة، المعرفة الأدائية، التموقع في المجالات القوية، القدرات المالية. حيث أن المؤسسة لا تكف عن تدمير و إنشاء مزاياها التنافسية. الدراسة التي قام بها على مجموعة من المؤسسات في مجالات المعلوماتية، السيارات، النقل الجوي، الألعاب... أوصلته الى نتيجة حتمية مفادها أن هذه المؤسسات فهمت قواعد اللعبة الجديدة التي فرضت عليها البحث عن مزايا تنافسية مؤقتة وبشكل مستمر.

وهذا يؤدي بنا الى استنتاج بعض الميزات الأساسية التي تتصف بها البيئة ذات المنافسة القصوى:

- فقدان ديمومة الميزة التنافسية من خلال سعي المؤسسات الدائم نحو تشكيل مزايا تنافسية عديدة مؤقتة.
- تسارع وتيرة الإبداع .
- تنامي قوة الزبون.
- سعي مستمر من أجل تقديم خدمات ومنتجات ذات قيمة.

و يؤكد Duncan أن حركية البيئة تظهر في بعدين اثنين :الأول يتمثل في تغير العوامل البيئية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار و الثاني مرتبط بوتيرة التغير الذي يحدث في اختيار هذه العوامل و أيضا تنوع التغيرات التي ترتبط بها القرارات [1].و على عكس خاصية عدم التأكد و التعقد فإن الباحثين يرون أن الديناميكية تشكل عاملا إيجابيا للمؤسسة لأنها تدفعها إلى الإبداع و الفعل الريادي. (C.Dahaoui,2008,p26)

4. الاضطراب:[2]

و نعني به عدم استقرار مكونات البيئة نتيجة للتغيرات المتتالية لها، كما يمكن أن ننظر إليها من زاوية سرعة هذه التغيرات بحد ذاتها. يرىAnsoff أن صفة الاضطراب التي تلازم البيئة هي في الحقيقة السبب الجوهري الذي أدى لظهور الإدارة حيث أن المسير يواجهه دائما مجموعة من التغيرات اللامستمرة و الأحداث الأحادية ,غير منتظرة المميزة للبيئة التي تنشط فيها المؤسسة، وهي لا تتناسب مع الحلول التقليدية المعتادة التطبيق و الناجحة بل عليه أن يجد حلولا سريعة و أساليب جديدة و مبتكرة ليتمكن من التحكم و السيطرة على هذه البيئة بما يضمن بقاء و استمرارية المؤسسة.

تتشكل البيئة المضطربة من ثلاث مصادر أساسية:أولها تزايد التغير في مختلف عوامل البيئة بما فيها هيكلة المؤسسات مما يحملها على البحث عن التكتل و تنسيق الأفعال و التعاون[3] ,و ثانيها هو تزايد العلاقات بين المؤسسات أما العامل الثالث فيتمثل في المنافسة القائمة عل تطوير المعارف,الابداع ,البحث و التطوير,الذي يؤدي إلى زيادة حده المنافسة بين المؤسسات مما يؤدي إلى حركية و ديناميكية مولدة للاضطراب. يمكن إذن أن نعتبر أن التعقد, سرعة تغير عناصر البيئة ,زيادة العلاقات التبادلية و الابداع المستمر و نشر المعرفة العلمية هي المسببات الرئيسية لاضطراب البيئة و التي يمكن أن نعبر عنها كذلك

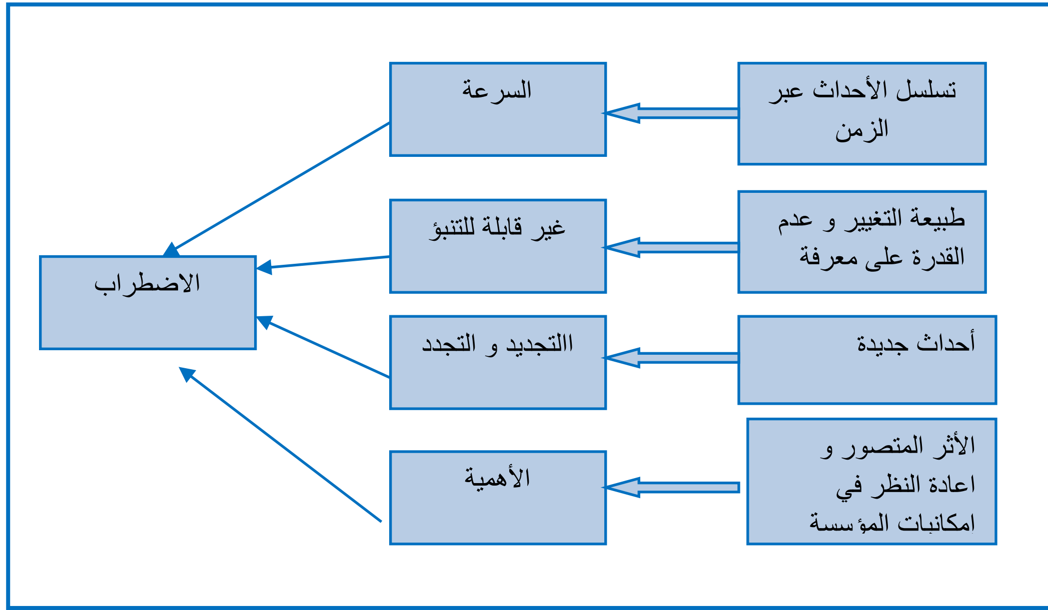
بسلسلة الأحداث المتتالية السريعة ,المتجددة و غير متوقعة التي لها تأثير على قرارات المؤسسة بل هي مصيرية و هو ما يوضحه الشكل(3)

[1] تعتبر بيئة الأعمال الالكترونية بيئة ذات حركية شديدة بامتياز خاصة مع الانترنت حيث أن زيادة المعاملات الالكترونية يتوافق مع التطور السريع التكنولوجيا ,المنتجات و الخدمات في قطاع المعلومات و الاتصال

[2] الاضطراب: (imprévisibilité + frequency+ rythme) للتغيرات.

[3] cooperation

الشكل(3)عوامل اضطراب البيئة



المصدر: G .Gunguen ,2010

إلى هنا يمكن أن نستنتج إذن ان بيئة المؤسسة المعاصرة هي بيئة شديدة التغير، المنافسة فيها شرسة، التغيرات و الأحداث فيها جديدة و متجددة، سريعة، لا مستمرة...الخ. و هذه الأحداث كلها إذا ماكانت مرفقة بقلة المعلومات فإننا نصف البيئة في هذه الحالة بعدم التأكد، و إذا كانت صعبة الفهم فإن هذا يعني تعقد البيئة... و لما تصبح هذه التغيرات تشكل تهديدات للمؤسسة فإن البيئة توصف بكونها مضطربة كما تكون ديناميكية في حالة التغيرات المتواترة و السريعة، فهذه هي المميزات الأساسية للبيئة المعاصرة (عدم التأكد، التعقد، الاضطراب، الديناميكية) و لهذا فإن Ansoffعبر عن هذه التغيرات بالمفاجآت الإستراتيجية و اقترح على المؤسسة أن تواجه هذه التغيرات بنظام رقابة – أسماء الرادار– الذي من شأنه رصد الإشارات الضعيفة من أجل استغلالها بطريقة تمنح للمؤسسة هامش للتصرف في الوقت و قبل المنافسين، هذا الرادار ما هو في حقيقة الأمر إلا نظام اليقظة الإستراتيجية كما سنرى.و لكن قبل هذا ما هو حال الاقتصاد الوطني في ظل كل هذه التحولات التي شهدتها البيئة المعاصرة و الخصائص التي أصبحت تميزها .

المبحث الثاني: المؤسسة الجزائرية في مواجهة بيئة تنافسية مختلفة:

إذا كانت البيئة العالمية، شهدت كل هذه التحولات، فإن الجزائر لا يمكن لها أن تكون بمعزل عن ذلك، وهذا ما نلاحظه في تأملنا لتطور الاقتصاد الوطني الذي يمتاز بكونه اقتصاد يعتمد على المحروقات بالدرجة الأولى حيث أن هذه الأخيرة تمثل 34% من PIB، تليها الخدمات بنسبة 24% مع سيطرة التجارة ضمن هذا القطاع بأكثر من 1/2 : 40 مليار دولار صادرات، مقابل 25 مليار دولار واردات، من ضمن هذه الصادرات فقط 900 مليون لا علاقة لها بالمحروقات[1]،فهل فعلا يمكن ان نتحدث عن انتقالنا الى الاقتصاد المعرفي في ظل هذه المعطيات؟ ماهي المؤشرات التي تسمح بمعرفة ذلك و ما هي اهم التحولات التي شهدتها بيئة اعمال المؤسسة محل الدراسة؟ و هي الأسئلة التي سنحاول الاجابة عنها في هذا المبحث

المطلب الأول: بعض مؤشرات الاقتصاد الوطني

بدأ الاقتصاد الوطني يعرف سلسلة من التغيرات وبالأحرى الإصلاحات ابتداءاً من 1988 بصدور القانون المتعلق باستقلالية المؤسسات العمومية والذي كان يهدف أساساً إلى:(ص.كاريش،2000،ص105)

- تحرير الدولة من عبء تمويل المؤسسات العمومية وملكيتها لها وهذا بأن أصبحت مساهماً، ولا تتدخل في شؤونها إلا عن طريق صناديق المساهمة.
- تحطم علاقة أبوة الدولة للمؤسسات.
- تحرير الدولة من التسيير المباشر للمؤسسات.

لكن رغم هذه الأهداف إلا أن تدخل الدولة في شؤون المؤسسة الاقتصادية ظل مستمرا وهذا عن طريق المجلس الوطني للتخطيط الذي يمثلها في التوجيه والتنظيم وإعداد خطة المؤسسة والإشراف عليها، وكذلك تحضير الخطط الإستراتيجية، بدأ التغيير يتضح أكثر فأكثر بداية من رسالة النية التي وجهتها وزارة الاقتصاد إلى صندوق النقد الدولي والبنك الدولي حول سياسة الاقتصاد والمالية للجزائر في 20 أوت 1990، والمتضمنة لرغبتها في الدخول إلى اقتصاد السوق، وكل ما يعنيه من حرية اقتصادية، ملكية

[1] معلومات مستنتجة من الإحصائيات التي يوفرها الديوان الوطني للاحصاء انظر في ذلك الموقع www.ons.dz

خاصة، حرية المبادرة والمنافسة ...إلخ والتي رافقتها سلسلة من القوانين والإجراءات الهادفة إلى تهيئة المحيط لمثل هذا التحول الجذري، والتي من أهمها:

- الإصلاحات الضريبية.
- قانون النقد والقرض.
- تحرير الأسعار والتجارة الخارجية.
- قانون المنافسة لتنظيم الممارسات التجارية.
- عقد اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي الذي دخل حيز التنفيذ في سبتمبر 2005 ويتضمن الإلغاء التدريجي للرسوم الجمركية على مدى 12 سنة (إلى غاية 2017) بهدف إقامة منطقة تبادل حر.

كل هذه الإجراءات والقوانين ساهمت في تبلور بيئة جديدة تتميز بالديناميكية والحركية في ظل اقتصاد عالمي قائم على المعرفة، والتكنولوجية الحديثة والمنافسة الشرسة، تفرض على المؤسسة الجزائرية أن:

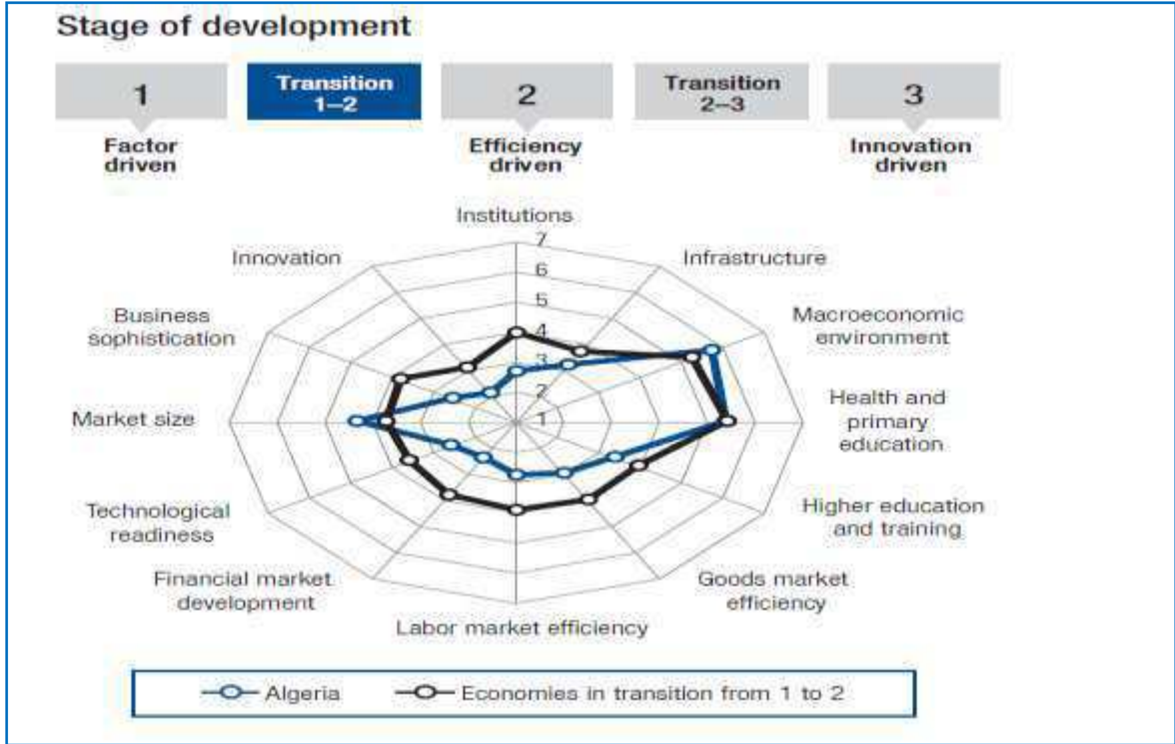
- تنتج بالمواصفات الدولية.
- التصدير والاندماج في السوق العالمي.
- اعتماد المنافسة الشديدة ضمن إستراتيجية المؤسسة.

و هذا لضمان استمراريتها وبقائها في ظل البيئة الجديدة التي ترتسم معالمها يوماً بعد يوم وتعلن قطيعتها مع كل ما كان سائداً من قبل في ظل الاقتصاد المخطط، إلا أن الوضع بالنسبة للجزائر لا يزال متأخراً مقارنة بالدول المتطورة وحتى بعض الدول النامية والعربية، ولتبيان حالة المحيط الاقتصادي الجزائري في ظل هذه التحولات الاقتصادية لا بأس أن نعرض إلى بعض الإحصائيات و الأرقام التي يوفرها المنتدى الاقتصادي العالمي في تقاريره حول التنافسية ووضعية الاقتصاديات ضمن اقتصاد المعرفة مركزاً في ذلك على بعض المؤشرات الأساسية المتمثلة في: تكاليف البحث والتطوير, عدد براءات الاختراع, الإبداع , رأس المال الفكري [*]...إلخ. و محاولة قياس مراحل تطور اقتصاديات الدول وتنافسيتها، من مرحلة الاقتصاد المعتمد على الموارد الطبيعية، إلى مرحلة الاقتصاد المعتمد على الكفاءة والفعالية، وأخيرا مرحلة الاقتصاد المعتمد على المعرفة والابتكار. بحيث يعتمد التقييم على قياس مستوى الإنجاز لكل دولة حسب المتطلبات الأساسية لكل مرحلة من مراحل التطور الاقتصادي.فحسب التقرير الأخير 2012-2013 لا

[*] عن طريق قياس مؤشر النفقات الموجهة للتعلم /نفقات النمو الاقتصادي

تزال الجزائر في المرحلة الانتقالية الأولى من الاقتصاد المبني على الموارد الطبيعية إلى اقتصاد الفعالية و الكفاءة و هي تحتل المراتب الأخيرة في ذلك برتبة 110 على 144 دولة نظرا للتأخر الكبير المسجل على مستوى معظم المؤشرات المرتبطة بركائز الاقتصاد الجديد سواء من حيث توفر الهياكل و مستوى التعليم،التكنولوجيا ،تطور الجهاز المالي و المصرفي...الخ.هذه الوضعية يجسدها نفس التقرير في الشكل التالي:

الشكل(4):وضعية الاقتصاد الجزائري ضمن التحول إلى الاقتصاد المعرفي



المصدر: The Global Competitiveness Reppport,2012,p89

تعتبر سنة 2000 البداية الحقيقية لمحاولة الجزائر الدخول الى مجتمع المعلومات حيث شهدت هذه البيئة تحرير سوق الاتصالات، إنشاء وكالة للتعديل (ARPT)[1] تطوير شبكة الهاتف النقال والاتصال والانترنت ,و العمل على توسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات على مستوى الادارات العمومية،المؤسسات،تسهيل الولوج الى خدمات الانترنت ذات النطاق الواسع و هذا ضمن مشروع كلي للجزائر الالكترونية أفاق2013 .وبالرغم من الجهود المبذولة في هذا الاطار إلا أن المؤشرات العالمية لتقييم استخدام Tic تشير الى التأخر الذي لازالت الجزائر تعرفه في هذا المجال حيث أن الأرقام تؤكد

[1] Autorité de régulation de la poste et des télécommunications.

على أن الجزائر لا تكاد تبارح المراتب الأخيرة فحسب نفس التقرير احتلت الجزائر المرتبة 120 ضمن 142 دولة .كما أن المؤشرات الأخرى تؤكد كذلك التأخر المسجل من هذه الناحية: (علي حسين ,2007, ص6.. 10)

- الغلاف المالي المخصص للبحث العلمي لا يكاد يتجاوز 1% من PIB.
- عدد المقالات المنشورة لا يتجاوز 5.41 مقال لكل مليون ساكن في حين أن هذا المعدل هو 26 مقال بالنسبة للدول العربية 1904 مقال لسويسرا ، 144 لكوريا الجنوبي، 42 للبرازيل احتلت الرتبة 106.
- الإنفاق على التعلم تقدر نسبته 5.1% وهي تقارب النسبة في الدول المتقدمة والتي تقدر بـ 5.5% إلا أن هذا الإنفاق يصب في التطور الكمي دون أن تتمكن نظم التعليم من الارتقاء بنوعية التطور النوعي.
- ارتفاع معدل الأمية في الجزائر حتى أن بعض التقارير تشير إلى أنه لا يمكن القضاء عليها عند الرجال قبل 2025 وعند النساء قبل 2040.
- ارتفاع عدد المؤسسات على الويب حيث انتقل العدد من 6000 سنة 2000 إلى 18000 سنة 2004، معظم هذه المؤسسات تملك صفحات معلومات فقط والقليل منها يمتلك مواقعاً كاملة. و يتجاوز حاليا 250 مليون.[1]

من جهة أخرى فإن العولمة وإن كانت توفر للاقتصاد الجزائري فرصاً عديدة للنمو إلا أنها بالمقابل تعرضه إلى تهديدات وأخطار متأتية من قبل المؤسسات الأجنبية المنافسة التي تمتاز بتنافسيتها العالية وبمنتجاتها المتطورة تكنولوجياً والتي أصبحت تحوز على حصص متنامية من السوق الجزائري. و هو ما سنحاول رصده من خلال المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: الاتجاهات العالمية و آثارها على السوق الوطنية للمنتجات البترولية:

إن التحولات التي شهدتها البيئة العالمية و الوطنية انعكست بدورها على سوق المنتجات البترولية التي تشكل البيئة العامة للمؤسسة محل الدراسة التي اخترناها و هي مؤسسة نفطال.[2]

[1] انظر موقع http://www.webfoundation.org

[2] انظر الملحق رقم 3 : بطاقة تعريفية لمؤسسة نفطال

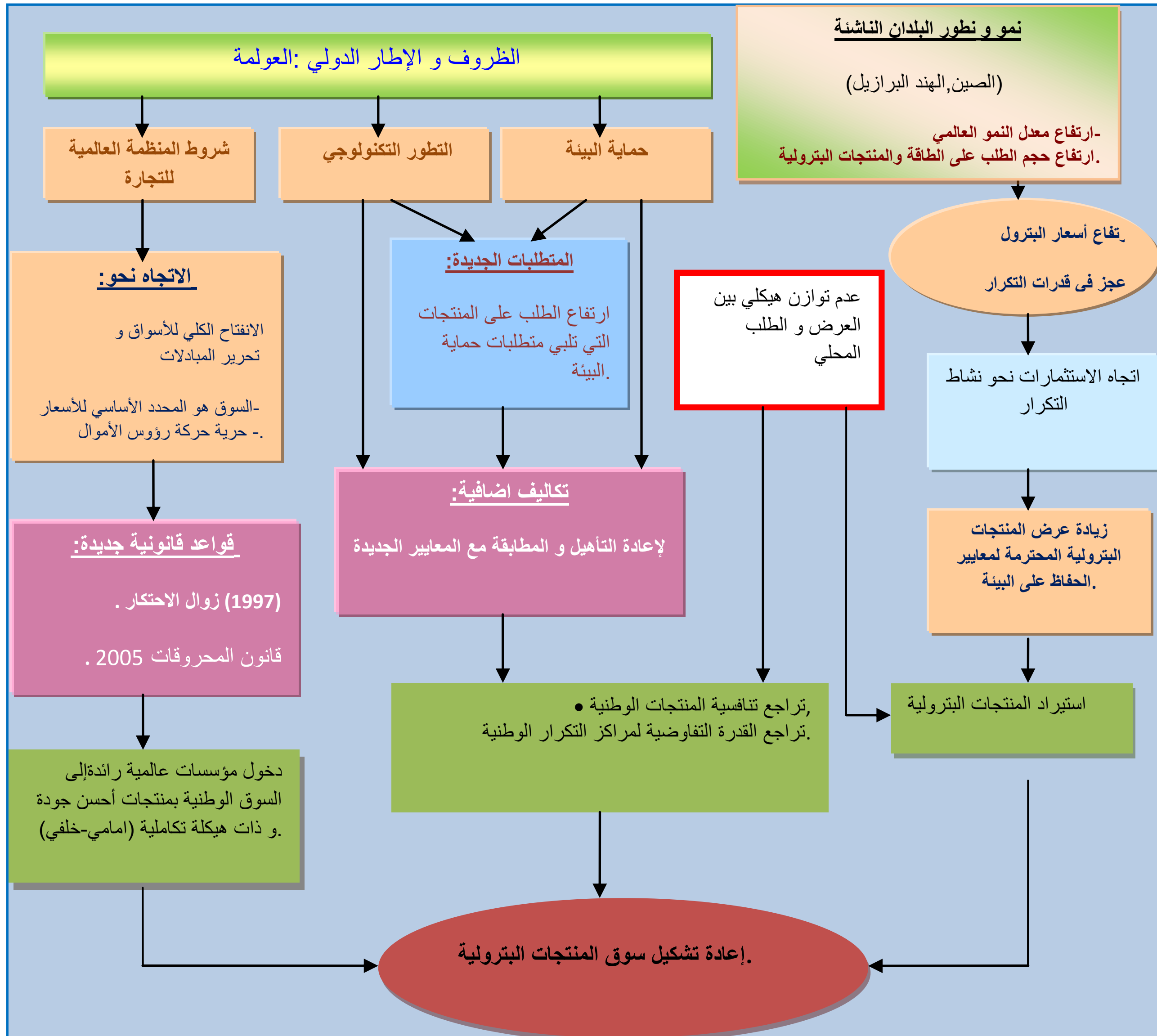
هذه السوق التي و إن مازالت مؤطرة و محمية بقانون المحروقات– إلا أنها عرفت في الآونة الأخيرة منافسة شديدة تحت تأثير العولمة و ازدياد صعوبة التحكم في أذواق و احتياجات الزبائن، النمو المتزايد لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال، الاقتصاد المبني على المعرفة، و غيرها من العوامل التي أوردناها في المبحث السابق.

من هذا المنطلق عرفت السوق العالمية للمنتجات البترولية تغيرات و تحولات عميقة خاصة فيما يخص السوق الخلفية لها و التي من اهمها:

- هوامش ربح قائمة أساسا على الاسعار و ليس الابداع التكنولوجي.
- الحاجة إلى الاستثمار لاحترام المعايير و القواعد البيئية.
- تطور المنتجات و خدمات بترولية جديدة (non– fuel) و المنتجات البديلة (الطاقة المتجددة: الشمس)
- الاتجاه المتزايد نحو نمط التوزيع الممتد flux– tendus و ما يترتب عنه من تخفيض للمخزونات...الخ.

و يجسد الشكل (5) مختلف هذه التغيرات و كيفية تأثيرها على السوق الوطنية للمنتجات البترولية.

الشكل (5) :الاتجاهات العالمية للمنتجات البترولية و انعكاساتها على السوق الوطنية[1]



يظهر الشكل أن إعادة تشكيل السوق الوطنية للمنتجات البترولية خاضع للعوامل الأساسية التالية :

- البيئة التكنولوجية وتطورها كاستجابة لمتطلبات السوق ورغبات الزبائن خاصة فيما يخص المنتجات المطابقة للمواصفات الدولية المحافظة على البيئة .
- البيئة القانونية التي تطورت في الجزائر ففي إطار العولمة والانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة تم تحرير تخزين وتوزيع المنتجات البترولية بمقتضى الأمر 97_435 المؤرخ بتاريخ 17_11_1997 وتلته سلسلة من القوانين الأخرى انتهت بالقانون رقم 05_7 المؤرخ بتاريخ:

[1] كل الجداول و الأشكال المرتبطة بمؤسسة نفطال الواردة في هذا الفصل تم تصميمها من طرف الباحثة بالاعتماد على الوثائق الداخلية المحصل عليها من المؤسسة

2005_04_28 والخاص بالمحروقات،وفي مجال التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة كذلك تم إصدار عدة قوانين ومراسيم منها : المرسوم التنفيذي رقم 90_78 المؤرخ في 1990_02_27 الخاص بدراسة الآثار على البيئة, المرسوم رقم 198_06 الخاص بالهيئات الخاصة بحماية البيئة[1]،القانون رقم 03-10 المؤرخ بتاريخ 19 جويلية 2003 الخاص بحماية البيئة

- تطور نمو الطلب العالمي نتيجة لظهور الدول الناشئة كالبرازيل، الهند ، الصين .
- الظروف البيئية وازدياد الاهتمام بالتنمية المستدامة والتركيز على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة خاصة بعد مؤتمر Kyoto 1997 [2]_والذي وقعت الجزائر عليه_ وما انبثق عنه من قوانين ولوائح تحد من حدة التلوث وتركز على الإجراءات والمنتجات الصناعية المحافظة على البيئة .

كل هذه العوامل ساهمت في إيجاد عدم توازن هيكلي في السوق الوطنية بين العرض والطلب المحلي[3] مما أوجب ضرورة اللجوء إلى الاستيراد إضافة الى ما أتاحته هذه الظروف من دخول للمؤسسات الأجنبية العالمية مثل TOTAL،SHELL،MICHELIN.... ووضع مؤسسة نفطال في مواجهة تحديات لم تكن تعرفها من قبل .

المطلب الثالث: تشخيص البيئة التنافسية لمؤسسة نفطال[4]

تهتم نفطال بأداء مهمة أساسية تتمثل في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتمثلة في : الوقود، غاز البترول المميع GPL، الزيوت، الزفت، المنتجات الخاصة، وهذا بالاعتماد على أنشطتها الرئيسية التي تشكل مجال تحكمها وخبرتها (معرفتها الأدائية) (know-how) والمتمثلة في : التخزين , النقل عبر القنوات والطرق, التعبئة وتشكيل الزفت

[1] _ يمكن تحميل هذه القوانين و المراسيم من الموقع الرسمي للجريدة الرسمية www.joradp.dz

2 بروتوكول كيوتو هو معاهدة دولية تهدف إلى الحد من انبعاثات الغازات السامة بموجب الاتفاقية للأمم المتحدة بشأن تغيرات المناخ حيث تجتمع البلدان المشاركة مرة في السنة منذ عام 1995. وقعت هذه المعاهدة في 11 ديسمبر 1997 ودخلت حيز التنفيذ في 16 فبراير 2005 وصادقت عليها 168 دولة في عام .2010

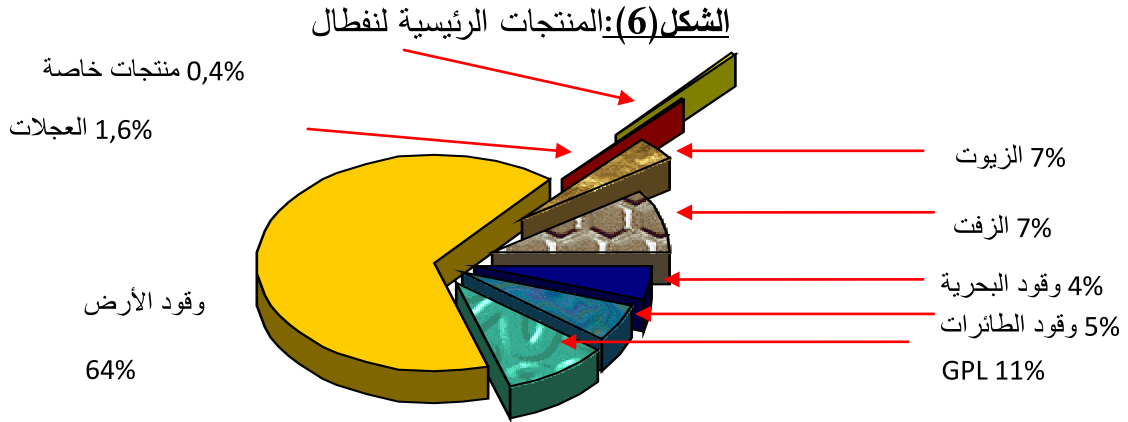
يهدف هذا البروتوكول إلى الحد من انبعاثات الغازات السامة الخاصة بستة مركبات أساسية هي: ثاني أكسيد الكربون، والميثان، وأكسيد بين و النيتروز وثلاثة بدائل لمركبات chlorofluorocarbonesهذا بنسبة 5.2 % لعامي 2008 و 2012 مقارنة بعام 1990

[3] سنتعرض لذلك بالتفصيل في الصفحات المقبلة

[4] سنعرض الى تشخيص البيئة التنافسية لنفطال في حدود ما توفر لدينا من معلومات و من زاوية ان نفطال تشكل بحد ذاتها مجال نشاط استراتيجي للمؤسة الأم سوناطراك و أيضا باعتبارها مجموعة من الأنشطة الاستراتجية التي لا يمكن أن نعرض لتشخيصها كلا على حدى ،لذا فإننا سنهتم بدراسة و ابراز أهم التغيرات التي تميز البيئة الحالية ككل على ان نعود بعدها لتقديم بعض التفصيلات لنشاط الزفت باعتباره الفرع الذي سنركز عليه في تقديم مجموعة من الاقتراحات سنراها في حينها .

ولقد ظلت محتكرة لهذا النشاط منذ نشأتها (1987) الى غاية التسعينات حيث عرفت سوقها تحريرا بمقتضى الأمر رقم 97_435 الذي أشرنا إليه والذي أقر في المادة 4 منه أنه يحق لكل شخص طبيعي أو معنوي مزاولة نشاطات تخزين وتوزيع المنتجات البترولية : تعبئة الغاز المميع،تحويل الزفت.........
والتي تمثل المنتجات الرئيسية للمؤسسة في الشكل (6)

الشكل(6):المنتجات الرئيسية لنفطال



لقد كان هذا القانون بمثابة إقرار لبيئة جديدة وضع فيه حدا لاحتكار نفطال للسوق ،هذه الحرية زادت اتساعا بمقتضى الأمر رقم 89_4 المؤرخ في 22_03_2004 والذي يسمح لكل شخص طبيعي أو معنوي مزاولة نشاط تصنيع الزيوت ، ثم تلاه القانون الخاص بالمحروقات لسنة 2005 و الذي تمت مراجعته سنة2006. من هذا المنطلق شهدت نفطال دخول منافسين محليين ودوليين إلى سوقها منذ عام 1999 على مستوى كل نشاطاتها مما أدى إلى تراجع حصتها السوقية كما توضحه أرقام الجدول (6)

الجدول (6) تراجع حصة نفطال في السوق

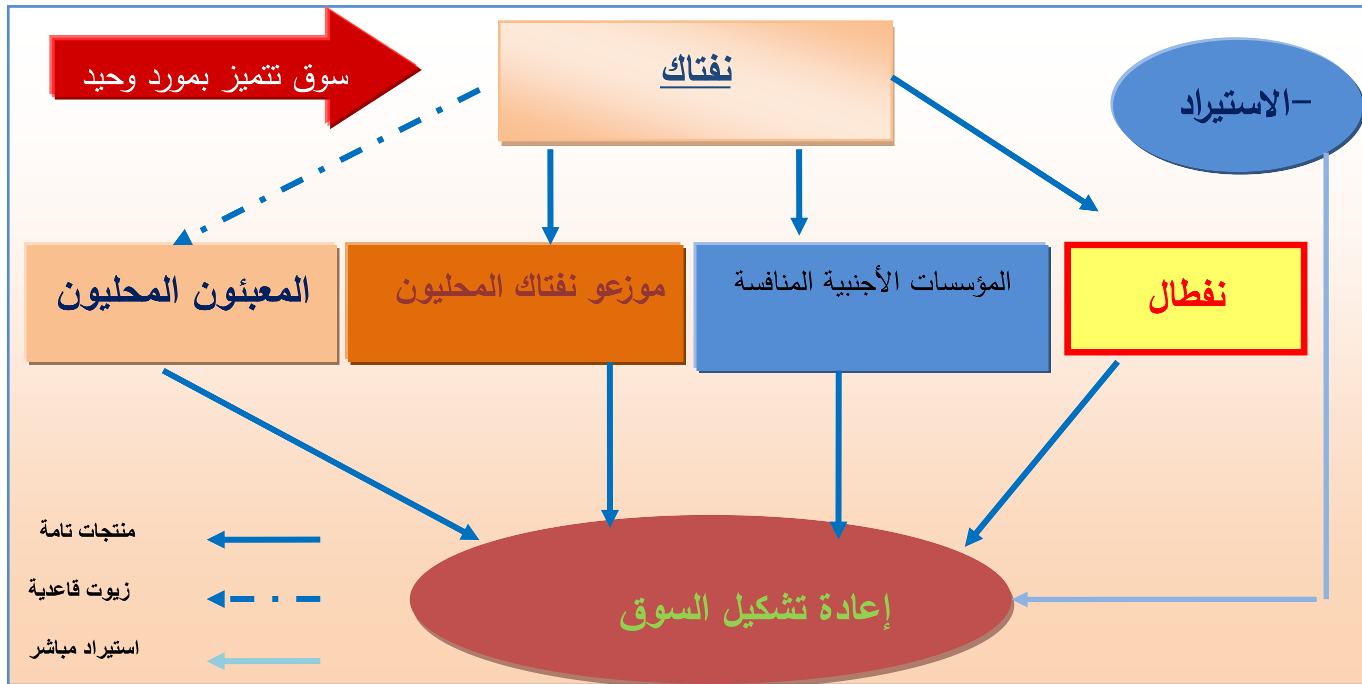
المنتجات	حصة نفطال في السوق				الاتجاه العام
	2006	2007	2008	2009	
الزفت	%79	%77	%73	%55	↙
الزيوت	%59	%55	%50	%52	↙
العجلات	%8	%7	%5	%5	↙
وقود الأرض	% 98,7	%97	%95	%95	↙
GPL	%92	%88	%82	%85	↙

ارتسمت إذن معالم سوق جديدة لا تمثل فيها نفطال الاحتكار وإنما مجرد متعامل من المتعاملين والأعوان الآخرين في سوق باتت أكثر ديناميكية وتنافسية .

1. البنية الجديدة للسوق :

قبل أن نتعرض إلى تحليل السوق من حيث العرض والطلب لا بد أن نبين هيكلة هذه السوق بعد زوال الاحتكار و ظهور أعوان آخرين منافسين لمؤسسة نفطال و هو ما يوضحه الشكل (7):

الشكل(7):إعادة تشكيل السوق



و الذي يظهر 4 أعوان فاعلين فيها هم :

- نفطال التي تقوم بتخزين وتوزيع المنتجات البترولية ،تتمون من مؤسسة نفتاك Naftec التي تعتبر المورد الرئيسي_ وهذا في حدود 90% والباقي تستورده .
- Naftec تهتم بالإنتاج والتوزيع للمنتجات البترولية عن طريق موزعين محليين معتمدين .
- الموزعون والمعبئون المحليون وهي مؤسسات خاصة تتمون من Naftec مثل Petroser و Mixoil

- المنافسون الآخرون ومن أهمهم :

_ESSO,TOTAL LUB,SHELL في تخزين وتوزيع الزيوت

_ TOTAL BITUME,ETRHB,IGBS تشكيل وتوزيع الزفت .

MICHELIN , BRIDGESTONE , GLOBAL AXIX في تخزين وتوزيع العجلات.[1]

2. تحليل الطلب

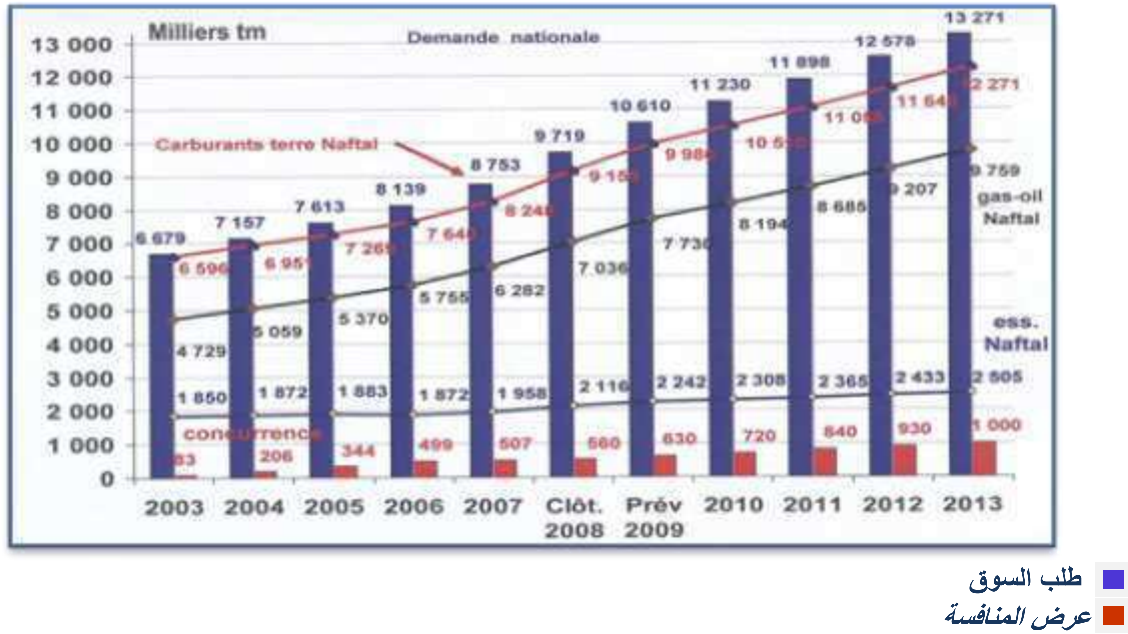
يتميز سوق المنتجات البترولية في الجزائر بمجموعة من المستعملين المحلين والأجانب المستخدمين لهذه المنتجات والخدمات المرفقة لها حيث يحددون حجم الطلب لكل تشكيلة المنتجات كما يلي :

- وقود الأرض :مستعملو الطرقات (سيارات خاصة ،وسائل النقل)منتجو الكهرباء(fuel)
- الزيوت :مستعملو الطرقات ،المؤسسات الصناعية، وكالة الطيران والبحرية ،مؤسسات الصيد.......
- الزفت :مؤسسات الأشغال العمومية وبناء الطرقات ،الجماعات المحلية ،منتجو المنتجات الخاصة(étanchéité)
- العجلات :مستعملو الطرقات ،المزارعون ،مؤسسات البناء والأشغال العمومية .
- منتجات خاصة: مؤسسات صناعية ، وكالات الطيران والبحرية .

والجدول (7) يبين نمو الطلب خلال السنوات الأخيرة

[1] -www.mem_algeria.org (consulté le 11/10/2011)

<u>الجدول (7): تطور الطلب على المنتجات البترولية</u>



طلب السوق
عرض المنافسة

3. <u>تحليل العرض :</u>

تتمثل النشاطات الإستراتيجية لنفطال في :

- الوقود بمختلف أنواعه : وقود الأرض ،البواخر والطائرات ،وإن كان وقود الأرض يشكل النصيب الأكبر بمختلف فروعه :بنزين عادي ،بنزين ممتاز ،GPL/C .....
- الزيوت بما فيها زيوت السيارات والزيوت الصناعية
- الزفت سواء كان في حالته الطبيعية أو الزفت المعدل.
- العجلات المطاطية
- وبعض المنتجات الخاصة .

ولقد شهدت المؤسسة منافسة متنامية على كل منتجاتها سواء كانت هاته المنافسة محلية أو اجنبية وهذا نظرا لجاذبية أسعار بعض المنتجات وللتوزيع المباشر الذي تقوم به Naftec بإعتبارها المنتج والمورد الوحيد ،عن طريق بعض المتعاملين الخواص ، كل هذا أدى الى زيادة العرض مع تراجع حصة نفطال كما تبينه معطيات الجدول (8)الخاصة بمجال الزيوت

الجدول(8): تطور الطلب/العرض للزيوت

Offre /demande nationale en lubrifiants 2009-2013 — Unité : TM

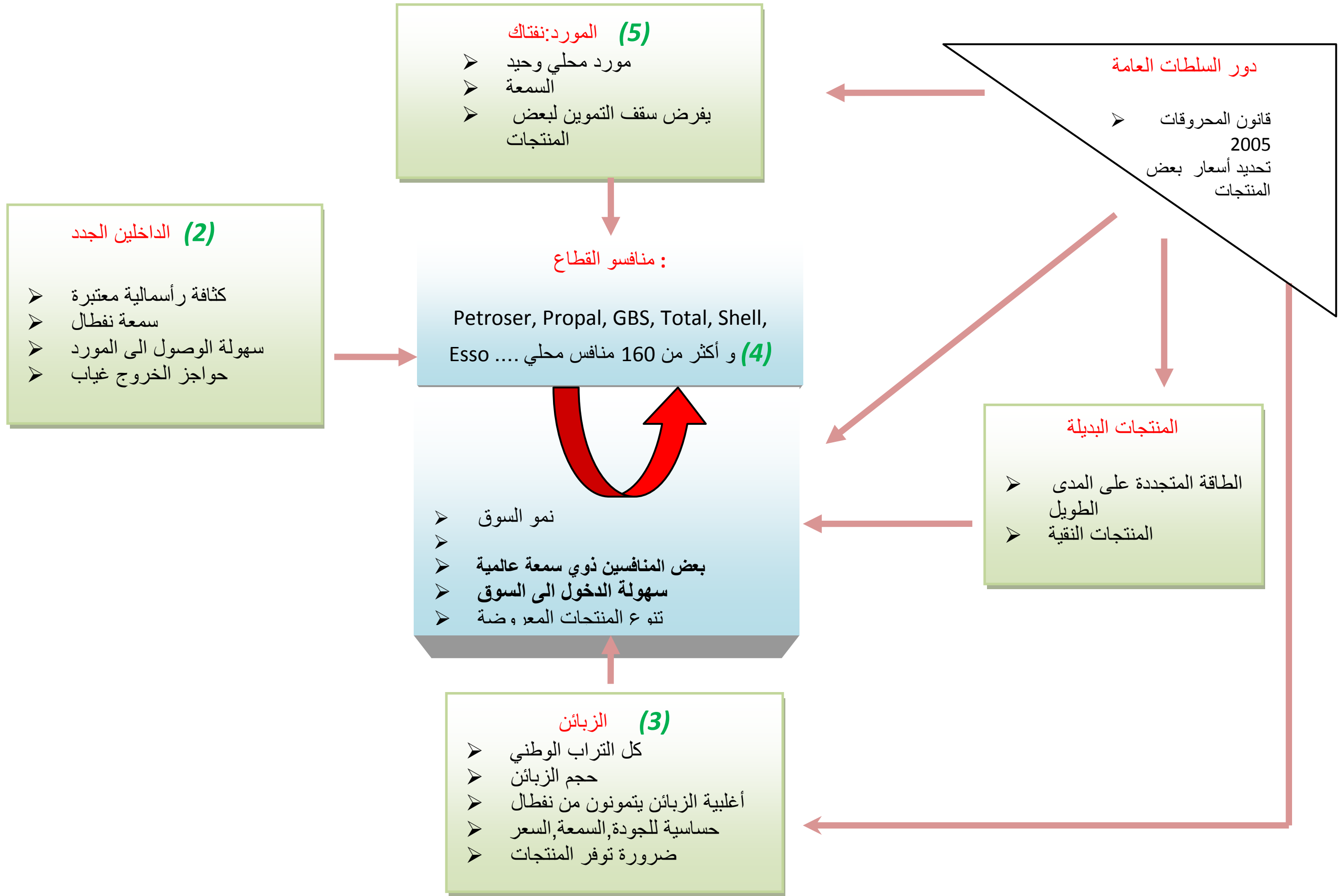
Désignation	Rappel 2007	Clôture 2008	PMTE 2009/2013					Evolution 2009-2013
			2009	2010	2011	2012	2013	
Demande nationale ARH	154 000	158 600	162 300	164 500	166 500	169 500	173 500	2%
Naftal	70 017	77 000	78 000	79 835	81 560	82 775	85 180	2%
Concurrence	84 000	81 600	84 300	84 665	84 940	86 725	88 320	1%
Part de Marché	45%	49%	48%	49%	49%	49%	49%	

4.ديناميكية السوق :

اعتمادا على نموذج Porter [1]لتحليل المنافسة في قطاع ما فإن هذه الأخيرة يتحكم فيها 5 عوامل أساسية وهي: قوة تفاوض الموردين, قوة تفاوض الزبائن, خطر الداخلين الجدد ,خطر المنتجات البديلة و شدة المزاحمة بين المتنافسين يضاف الى هذه العوامل دور السلطات العامة الذي يتجسد في تدخل الدولة للتاثير على السوق وتوجيهه . والشكل (8) يظهر تطبيق هذا النموذج على سوق نفطال

[1] بالرغم من الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج الا أنه لا يوجد بديل لنمذجة السوق غيره

الشكل(8):قوى المنافسة في سوق نفطال



كل عامل من هذه العوامل يتناسب معها وزن معين مرتبط بدرجة الخطر الذي تشكله ،وبالنظر الى المعطيات التي أوردناها فإنه يمكن تقييم هذه العوامل كما يلي :

- تشكل قوة تفاوض المورد أكبر خطر بالنسبة للمؤسسة باعتبار أنها تتمون من مورد واحد Naftec وعليه يمكن تقييم هذه القوة (5/5)
- شدة المزاحمة بين المنافسين تشكل الخطر الموالي أو المتناسب في خطورته مع قوة تفاوض الموردين وهذا نظرا لازدياد عدد المؤسسات المنافسة ودخول المؤسسات العالمية للسوق المحلي.مع تنوع المنتجات، وعليه فإن الداخلون المحتملون ، تتعزز مكانتهم نظرا للتسهيلات التي أتاحتها الدولة عن طريق قانون المحروقات لدخول السوق مع إمكانية الاستفادة من شبكة

التوزيع والتوريد ،وإن كان هذا الخطر يقل نوعا ما نظرا للكثافة الرأسمالية التي يفرضها دخول السوق[1] وعليه فإن هذه القوة تقيم بدرجة (5/4)..

- قدرة تفاوض الزبائن وإن كانت حاليا لا تشكل خطرا كبيرا على المؤسسة إلا انها تتزايد نتيجة لتنامي احتياجات الزبائن من حيث الأسعار والجودة وتوفر المنتج إضافة الى طبيعة الخدمات المرفقة وعليه فإن هذه القوة تقيم بدرجة (5/3).
- المنتجات البديلة لا تشكل في الوقت الراهن أي تهديد كونها تتمثل أساسا في الطاقة المتجددة المحسنة (المحترمة للبيئة) إلا أنها ستكون على المدى الطويل ذو تأثير كبير وعليه فإن هذه القوة تقيم بدرجة (5/2).

ولتحديد الكثافة التنافسية للسوق فإننا سنلخص هذه الأرقام في الجدول(9)

الجدول(9):الكثافة التنافسية في سوق نفطال

قوة العوامل	درجة تهديد القوى على المؤسسة				
	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
الموردون	1	2	3	4	**5**
الزبائن	1	2	**3**	4	5
شدة المنافسة	1	2	3	**4**	5
الداخلون الجدد	1	2	3	**4**	5
المنتجات البديلة	1	**2**	3	4	5
الكثافة التنافسية	(8_5)	(12_9)	(17_13)	**(21_18)**	(25_22)

مجموع الكثافة التنافسية للسوق هو 18 (القوى النسبية لكل عوامل Porter) وهذا يعني حسب الجدول أعلاه أن المنافسة قوية وتشكل العامل الأكثر تأثيرا على المؤسسة .

[1] الكثافة الرأسمالية و ان كانت تشكل حاجز من حواجز الدخول الا انها لا تؤثر الا على المنافسيين المحليين الخواص بينما المؤسسات الأجنبية العملاقة تتوفر على الرأس المال الكافي لدخول السوق

أصبحت نفطال اذن تواجه بيئة تنافسية مغايرة للبيئة التي نشأت فيها مما يفرض عليها تبني وسائل و أساليب تسييرية تكفل لها فهم طبيعة التغيرات التي تحدث في هذه البيئة سواء للتكيف معها'استباقها أو قيادة التغيير فيها. و قبل أن نخوض فيما تبنته نفطال من هذه الناحية من ميكانيزمات و آليات جديدة لا بأس أن نعود إلى الإطار الفكري الذي ميز طبيعة العلاقة التي تربط المؤسسة ببيئتها لنحاول بعدها تحليل هذه العلاقة بالنسبة لمؤسسة نفطال

المبحث الثالث: تطور علاقة المؤسسة بالبيئة من التكيف الى الاستباق و استحداث الفعل

إن التحولات التي عرفتها بيئة المؤسسة المعاصرة- سواء على المستوى المحلي أو العالمي جعلت منها بيئة أكثر تنافسية و عدائية، و سريعة التغيير، و فرضت على المؤسسة تحديا حقيقا لفهم طبيعة هذه التغيرات المعقدة، الديناميكية، غير أكيدة، اللامتناهية و الجذرية في الكثير من الأحيان، و هذا لضمان استمراريتها و الحفاظ على مزاياها التنافسية .و بالنظر إلى طبيعة العلاقة المستمرة و الدائمة التي تربط المؤسسة ببيئتها باعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر و يتأثر بالبيئة، فإن تحليل جوهر و تطور هذه العلاقة يشكل مدخلا أساسيا لفهم المؤسسة لبيئتها من حيث تتبع و دراسة طبيعة الاستجابة و ردود الأفعال أو القرارات التي تتخذها للتحكم في هذه البيئة أو التكيف معها. و هو ما سنهتم به في هذا المبحث من خلال استقراء مختلف الدراسات و الأبحاث و النظريات التي اهتمت بالعلاقة (مؤسسة – بيئة) .هذا الاستقراء قادنا إلى التركيز على مساهمات الفكر الاستراتيجي[1]، التي اهتمت بهذه العلاقة من خلال اتجاهين أساسيين هما:

- مدرسة الفكر الحتمي le déterminisme التي يرى أصحابها أن البيئة هي المحدد الأساسي، و المتحكم، في كل قرارات و أفعال المؤسسة التي تتخذ بدورها طابع التكيف بدرجة الأولى، ذلك أن التغيرات البيئية عادة ما يصاحبها تغيرات تنظيمية على مستوى المؤسسة.
- مدرسة الفكر الإرادي او التطوعي le volontarisme التي تتبنى اتجاها معاكسا للتيار الحتمي

حيث يرى أصحابها ان المؤسسة هي التي تحدد خياراتها الإستراتيجية أي أن طبيعة علاقة المؤسسة ببيئتها قائمة على الإستراتيجية الهجومية بإحداث التغيير أو التقليل من حدة تأثيراتها عليها. ثم نحاول

[1]. يركز هذا العرض على أهم أفكار هذين التياريين التي تخدم أغراض هذا البحث فقط

بعدها فهم طبيعة علاقة مؤسسة نفطال ببيئتها من حيث ارتباطها بالأفكار المعروضة ضمن هذين التيارين.

المطلب الأول :الفكر الحتمي

يرى أصحاب هذا التيار ان البيئة تشكل قيدا بالنسبة للمؤسسة عليها أن تتكيف وفقه لأنها المحدد الأساسي لأفعالها الإستراتيجية و منه اهمية ان تحدد المؤسسة البيئة التي تنشط و تتطور فيها. يمثل هذا الفكر ثلاث مدارس أساسية هي:

- المدرسة الموقفية: « la contingence » التي تعتبر البيئة هي الظرف او الموقف الأساسي المحدد لنوع الهيكلة المختارة و بالتالي فإن أداء المؤسسة هو دالة تابعة للظروف الخارجية اولا ثم القدرات و الامكانيات الداخلية ثانيا، من رواد هذه المدرسة (Stalker,Burns(1961),Lawrence,Lorsch(1967
- المدرسة التركيبية: « configuration » (Miller 86) التي تتبنى فكرة أساسية مفادها انه في بيئة ما يوجد عدد محدود من الاستراتيجيات و الهياكل المناسبة، و إذا لم تستطع المؤسسة إيجاد التوليفة المناسبة فإن ادائها سينخفض حتما.
- المدرسة الإيكولوجية (Freeman (ecologie des populations: و التي ترى ان المؤسسة لكي تضمن بقائها و نجاحها عليها أن تمتلك نفس الخصائص التي تمتلكها المؤسسات الأخرى الناجحة من نفس قطاع نشاطها.

يجمع هذه المدارس كلها فكرة أساسية واحدة تتمثل في كون البيئة هي المحدد الأساسي للسلوكات التنظيمية و الاستراتيجية للمؤسسة.

1. المدرسة الموقفية:

ترتكز مقاربة المدرسة الموقفية على مبدأ أساسي مفاده أن المؤسسة تبحث دائما عن هيكلة و استراتيجية باعتماد على مختلف متغيرات البيئة الخارجية و تغيراتها و تعتبر Burns et Stalker [1]مثلا الرائدة في أبحاث هذاالمجال حيث أنها جاءت منتقدة للتيار التايلوري الذي ظل سائدا خلال النصف الأول من القرن

[1] ركزت هذه الأبحاث على دراسة و تحليل أثر البيئة على 20 مؤسسة بريطانية

العشرين و ما قام عليه من نظرة مغلقة للمؤسسة و عدم الأخذ بعين الاعتبار لبعد البيئة الخارجية، و اعتبار الهيكلة الميكانيكية بمثابة هيكلة مثلى لكل المؤسسات، على العكس من تايلور و التيار الكلاسيكي عامة,فلقد بين الباحثان أن المؤسسات و المنظمات عامة مرتبطة ببيئتها الخارجية من حيث الموارد و عليها بالتالي إدارة هذه الارتباط للحفاظ على إستراتيجيتها و تطويرها و ضمان حصولها على الموارد الضرورية لاستمراريتها بقائها، أي تحديد السلوكات و الأفعال الإستراتيجية الملائمة لذلك(M.barabel ;2010 ;p37)

و لقد دعمت هذه الأبحاث بدراسات Lawrence et Lorsch في محاولة منهما للإجابة على السؤال التالي: ما هو نوع التنظيم المناسب لمواجهة مختلف تغيرات البيئة؟ الأبحاث التي قاما بها على 10 مؤسسات امريكية (6 في المجال الكيميائي، 2 في مجال التعبئة و التغليف، 2 في المجال الغذائي) قادتهما إلى التمييز بين نوعين من البيئة:

- البيئة المستقرة التي تتميز بقلة الابداع التكنولوجي فيها و تتناسب معها هيكلة ميكانيكية ذات إجراءات رسمية، تقسيم دقيق للعمل، قنوات اتصال محدودة و مركزية السلطة.
- البيئة غير المستقرة او المضطربة و تعتمد فيها المؤسسة هيكلة أكثر مرونة، تدعى بالهيكلة العضوية قائمة على مبدأ الإدارة التشاركية و إجراءات أقل رسمية. (Marchesnany, 2004, P163)

ضمن نفس السياق جاءت أبحاث Emery et Trist لتؤكد أن البيئة هي المحدد الرئيسي لهيكلة المؤسسة مع التمييز بين 4 أنواع منها هي:

- البيئة المستقرة، العشوائية، ذات المكونات أو العناصر ضعيفة التغير و الارتباط فيما بينها.
- البيئة المستقرة المهيكلة و تتميز بضعف و قلة التغير في مكوناتها إلا أن هذا التغير يظهر أكثر ارتباطا أو تغطيها.
- البيئة غير مستقرة (مستجيبة للفعل réactif) تتميز مكوناتها بديناميكية و حركية أكثر تنظيما و تنبؤا
- البيئة المضطربة و هي ذات حركية و دينامكية عالية و اقل تنبؤا.

و غير بعيد عن هذا التصنيف ما يؤكده Duncan – الذي سبق و ان أشرنا إليه– حيث ميز بين البيئة المعقدة، البسيطة، الساكنة و الحركية، إلا أن ما يميز أبحاث هذا الأخير هو ما أضافه من اعتبار ان البيئة بكونها عاملا موقفيا يرتبط فهمها بالتصور و الإدراك الذي ينشأ لدى المسير حولها، أي مختلف العوامل و العناصر التي يأخذها بعين الاعتبار لاتخاذ قرارا ما. (Dayan, 1999, P64)

ما يمكن أن نستنتجه من خلال هذه الأبحاث و الدراسات هو أن هيكلة المؤسسة و إستراتيجيتها تتحدد بناءا على العوامل الخارجية التي تظهر أو تتجسد بحالة عدم تأكد البيئة و التي يمكن قياسها بدرجة تغير التكنولوجيا و السوق.بعبارة أخرى فإن هيكلة المؤسسة دالة تابعة لدرجة تعقد البيئة او استقرارها.

2. المدرسة التركيبية:

يعتبر Miller 86 من أبرز رواد هذه المدرسة التي تشكل اثراءا و تطورا واضحا للنظرية الموقفية حيث يرى أصحاب هذا الفكر ان البيئة هي التي تحدد أشكال التنظيم من خلال تركيبة محددة و ملائمة (استراتيجية – هيكلة) يجب ان تحققها المؤسسة لضمان تحقيق اداء مرتفع، و هذا يعني أن عدم تمكن المؤسسة من الوصول إلى هذه التركيبة او التوليفة سيؤدي حتما إلى انخفاض ادائها – الفكرة الأساسية لهذه المدرسة إذن يتمثل في وجود عدد من التركيبات او التوليفات (استراتيجية– هيكلة– بيئة) بحيث يمكن ان تشكل نماذج للمؤسسات و المنظمات ذات نفس المستوى من الأداء .و هو ما يلخصه الجدول (10)

الجدول (10): البيئة و المؤسسة من منظور المدرسة التركيبية

البيئة	الهيكلة	الإستراتيجية	التركيبة
منافسة شديدة.	هيكلة بسيطة	التنويع والتمييز	مجالات بسيطة
بيئة مستقرة	بيروقراطية	قيادة التكلفة	قيادة التكلفة
بيئة معقدة و ديناميكية	هيكلة عضوية	التمييز	الابداع (adhocratie)
بيئة غير متجانسة (اختلاف قطاعات النشاط)	هيكلة بالأقسام	التنويع	Conglomérat

المصدر: Dhaoui, 2008 ; P36.

ما يميز المدرسة التركيبية عن المدرسة الموقفية هو نظرتها المختلفة لتأثير البيئة على المؤسسة حيث أنها تنشأ التركيبات أو التوليفات انطلاقا من تفاعل الاستراتيجية و الهيكلة ضمن بيئة محددة ,أي أن الأداء دالة تابعة لتفاعل متغيرات البيئة المتعددة مع الخصائص التنظيمية و الهيكلية للمؤسسةو ليس مجرد موقف أو ظرف أساسي محدد لاختيار المؤسسة لهيكلتها كما هو الحال في المدرسة الموقفية (J.Burkhan,2002,p275)

3. **مدرسة البيئة المجتمعية**

حسب هذه النظرية فإن البيئة تلعب دور الانتقاء الطبيعي حيث تقصي المؤسسات غير المربحة و غير المطابقة للمواصفات الطبيعية و تعتبر ان الظروف العامة التي تتطور فيها المؤسسات يشكل العنصر الأساسي و الأنسب لدراسة هذه المؤسسات.

في هذا الإطار يرى رواد هذه النظرية (M.T Hannan , J.Freeman 1977) أن مسيرو المؤسسات يعتمدون استراتيجية ما من أجل التكيف مع الأحداث غير متوقعة التي تحدث في البيئة، و يشكل التوافق بين هيكلة المؤسسة و بيئتها صورة حية لهذا السلوك التكيفي من قبل المؤسسة، و بالنظر إلى أن قدرات المؤسسة على التكيف تظل محدودة و ليست لامتناهية، فإن هذا يؤدي إلى نشوء ما يسمى بالعطالة (l'inertie) فكلما زادت نسبة عطالة المؤسسة كلما انخفضت مرونتها، و قدراتها على التكيف و يظهر هنا كذلك منطق الانتقاء الطبيعي الذي يشكل لب هذه النظرية.(M.Barabel 2010 ;p50)

مبدأ العطالة هذا يشكل حجر الزاوية لهذه النظرية حيث ان مستوى هذه العطالة هو الذي يحدد المؤسسات التي ستبقى و تشكل مجتمعا إذا ما تقاسمت فيما بينها نفس الخصائص و المميزات.

الهيكلة المثلى إذن تحددها البيئة فإذا كانت هذه الأخيرة غير مستقرة فإن المؤسسات ذات الأداء العالي هي المؤسسات التي تطور لديها هيكلة تسمح بتنوع التوليفات، و العكس صحيح في ظل بيئة مستقرة، فإن الهيكلة المسيطرة هي الهيكلة المتخصصة (مؤسسة ذات اداء عالي هي مؤسسة تتخصص في بيئة ما) أما في حالة البيئة المتغيرة فإن المؤسسة تعتمد هيكلة أكثر مرونة و أكثر قابلية للتكيف و الابداع. (Dhaoui, 2008 ,P 38)

تؤكد هذه النظريات على أن البيئة هي التي تحدد و توجه السلوك التنظيمي و الاستراتيجي للمؤسسة,و أن المؤسسات التي تستطيع التكيف معها هي المؤسسات التي تحقق أحسن النتائج.و إن اختلف تحليل هذه النظريات لهذا الدور إلا أنها تتفق في عدم الأخذ بعين الاعتبار تأثير المؤسسة على البيئة و إهمال دور و تصور متخذي القرار للوضع أو الموقف الذي يتواجدون فيه.

انتقدت هذه النظريات من طرف العديد من الباحثين أمثال (1977 F.Fied bag. M. crozier)الذي يرى أن هذه النظريات بإهمالها لدور المؤسسة في التأثير على البيئة حصرت علاقة المؤسسة ببيئتها في اتجاه واحد، و في علاقة خضوع و امتثال فقط دون ان يكون لها أي تأثير على هذه البيئة كما يرون ان البيئة لا يمكن ان تكون مجرد عوامل تؤثر بتلقائية على كل المنظمات بنفس الطريقة، بل هي غير متجانسة

لأنها تتكون من مجموعة متعددة من الأعوان (acteurs) و العلاقات، البعض منها يمكن التحكم فيه و البعض الآخر لا.

إن الفكر الحتمي و إن كان يوفر أسلوبا عمليا لفهم علاقة بعض العوامل الموقفية كالسوق و التكنولوجيا...للبيئة مع هيكلة المؤسسة إلا أنه لا يعدو ان يكون إلا تحليلا جزئيا لافتقاره للنظرة الشمولية للمؤسسة، فهو يهمل العلاقات التبادلية بين المؤسسة و بيئتها، و يعتبر المؤسسة سلبية تكتفي بردود الأفعال، متخذو القرار ليس لهم دورا فعالا و ديناميكيا و انما هم أشبه بالآلات في استجاباتهم لما يحدث في البيئة. (Hafsi et al, 2007, P 119)

أتاح الفكر الحتمي المجال لظهور نماذج عملية لتأطير علاقة المؤسسة ببيئتها أبرزها نموذج Porter (1986) الذي يندرج ضمن ما يعرف بالتعديل و التموقع التنافسي (strategic fit)القائم على فكرة ان تغيرات البيئة تشكل قيدا بالنسبة للمؤسسة التي عليها التكيف معها لتحافظ على تنافسيتها من خلال سعيها للحصول على ميزة تنافسية مستمرة و دائمة.

ظهرت هذه الفكرة أيضا في نماذج التخطيط الاستراتيجي التي طورت من قبل Ansoffو LCAG 1965 إلى غاية الثمانينات القائمة على مبادئ تحليل نقاط القوة و الضعف، الفرص و التهديدات التي تتجسد في مصفوفة SWOT المعروفة.

تنشأ الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة – في هذه الحالة– انطلاقا من تحليل البيئة الخارجية و محاولة إيجاد التموقع المناسب الذي يضمن التنافسية الدائمة ضمن منطق العدائية للمنافسين فلا مجال للتعاون او التكامل، هذا التموقع لا يعدو ان يكون إلا ردة فعل لما يحدث في البيئة, فالمؤسسة لا تتخذ في هذه الحالة إلا موقفا دفاعيا اتجاه منافسيها.(P. Robic,2007 , P 51) و لا تشكل استجابتها لتغيرات البيئة إلا نمطا مطاوعا و سلبيا اتجاه ما يحدث. (Passive).

المطلب الثاني: الفكر الإرادي

إذا كان الفكر الحتمي بمدارسه المختلفة قد أبرز أهمية تكيف المؤسسة مع بيئتها، فإن الفكر الإرادي يعتبر أن هذا التكيف قائم على طابع السيطرة و تحكم البيئة في المؤسسة و ينتقد هذه المقاربة من منطلق

ان المؤسسات يمكنها اغتنام فرص البيئة و تعديل و تغيير ظروفها لصالحها، فهي تختار البيئة التي تنشط و تنمو فيها، و هذا ما أبرزته المؤسسات اليابانية منذ الثمانينات[1]

يركز الفكر الإرادي على قدرة المؤسسة على تعديل البيئة و التأثير عليها او التقليل من أثار قيودها عليها أي أن المؤسسة ضمن هذا الفكر، تعتمد منطق الفعل الاستباقي (anticipation) و استحداث الفعل (proactivité) في علاقتها مع البيئة و ليس مجرد استجابة طوعية لما يحدث في البيئة (Passivité) كما هو الحال في الفكر الحتمي. يمثل هذا التيار ثلاث مدارس أساسية هي: الخيار الاستراتيجي، البيئة الانسانية، و إنشاء الواقع.

1.الخيار الاستراتيجي Le choix strategique

تعود جذور هذه النظرية إلى أفكار) Alfred Chandler 1962 حينما أكد على دور و اهمية القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة خاصة في تحديد نوع و طبيعة الهيكلة المتوافقة مع التغيرات البيئية المحيطة بها، حيث اوضح ان استجابة المؤسسة للتغيرات البيئية لا يتم بشكل تلقائي و لا بمنطق الخضوع و السيطرة بل ان تأثير البيئة يظهر بشكل غير مباشر عبر القرارات التي تتخذها الإدارة على المدى الطويل.

تبنى Child 1972 هذه الأفكار و حاول تعميق شرحها من خلال انتقاده للتيار الحتمي و إبراز فكرة عدم خضوع قرارات المؤسسة لتغيرات البيئة معللا ذلك ب

- كون المؤسسات تتاح لها بعض الفرص البيئية المحددة لقرار اختيار البيئة التي تنشط فيها مثل قرار اقتحام مجال او قطاع نشاط جديد حيث يمكن لمثل هذا القرار أن يتخذ سواء بوجود او غياب أي قيد بيئي، فالمؤسسة لها مطلق الحرية في اتخاذ مثل هذا القرار او عدم اتخاذه.
- المؤسسات يمكنها تعديل و تغيير بيئتها و هذا من خلال تأثيرها على السوق سواء بالتأثير على سلوك المستهلكين او توجيه تفضيلاتهم مثلا او غير ذلك من الاجراءات التسويقية.

هذه الأخيرة هي التي تحدد نمط استجابة * لا بد من التفرقة بين البيئة الموضوعية و البيئة الذاتية, المؤسسة لتغيرات البيئة، و هي مرتبطة بالدرجة الأولى بمدى إدراك المسيرين لهذه التغيرات و تقييمهم لها. و هذا يعني أن إدراك هذه التغيرات لا يمكن ان يكون أكيدا و لا مباشرا حيث يمكن للمؤسسة أن لا

[1] حينما اعتمدت في استراتيجيات هجومية، خاصة في قطاع السيارات لتحويل قواعد اللعبة التنافسية لصالحها

* environnement objective et environnement subjectif.

تشعر بهذه التغيرات نتيجة لامتلاكها موارد كافية تجعلها لا تضطر لتعديل هيكلتها التنظيمية(guenguen 2001, P 38, 39)

من هذا المنطلق فإن Child لا يرفض فكرة التموقع و التعديل التي شكلت امتداد لأفكار التيار الحتمي و إنما يعتبرها غير كافية لتفسير العلاقة (البيئة– مؤسسة) حيث أن جزءا من القرارات الاستراتيجية للمؤسسة تتخذ بمعزل عن تغيرات البيئة و بشكل مستقل و لو جزئيا عنها، و هي تؤدي إلى تعديل ظروف البيئة بما يخدم مصالح المؤسسة كما تؤثر على بيئتها التنظيمية(J.Kumberly et d. Brottman, 1987, P59)

من جهة اخرى فإن البيئة تؤثر على الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة من خلال القيود و الفرص فيها، و لكن على المؤسسة ألا تكتفي بتحمل ما يحدث في البيئة بل عليها أن تبني بيئتها و مستقبلها بحيازتها على الموارد و الكفاءات التي تسمح لها بالتأثير على هذه البيئة وفق ما تريده.

<u>2.البيئة الانسانية l'écologie humaine</u>

تختلف علاقة المؤسسة ببيئتها حسب طبيعة البيئة بحد ذاتها، حيث يمكن التحكم أكثر في البيئة الخاصة و يصعب ذلك في البيئة العامة، كيف ذلك؟

تظهر المؤسسة معرفة اكثر ببيئتها الخاصة (الزبائن، الموردون، المنافسون) و بالتالي يمكنها تعديلها و تغييرها لصالحها عن طريق انتمائها لشبكة ما و مزاولة أعمال جماعات الضغط.

–هذا حسب Child 97 –أو إبرام عقود طويلة الأجل و إنشاء جمعيات مهنية او إدخال معايير للتحكم في البيئة ضمن شروط سوق احتكار الأقلية* هذا حسب ما يراه (Miles,Snow,pfeffer1974)يندرج هذا المنطق الفكري ضمن ما يعرف بتيار البيئة الإنسانية (Astley et Fouiburn1983) الذي يعترض على فكرة الانتقاء الطبيعي التي تبنتها مدرسة البيئة المجتمعية و يؤكد بالمقابل على أهمية القرارات الجماعية ضمن بيئة شبكية حيث يتم تعبئة الموارد و اتخاذ الأفعال و القرارات جماعيا لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسات التي تنتمي لهذه الشبكة** .تؤكد هذه النظرية اذن على أهمية الخيارات الاستراتيجية الجماعية التي تتخذها مجموعة من المؤسسات للتحكم في مستقبل بيئتها بتقليل درجة تأثير قيودها و مخاطرها عليها.

** يقترب هذا الطرح من نظرية ecosysteme Moore, 93, 98

من جهة أخرى فإن هاتين النظريتين تؤكدان على أهمية أفعال المؤسسة و قراراتها الفردية أو الجماعية و ترفض الطابع المطاوع أو السلبي لها.لكن هناك جانب أخر لا تهتم به و هو تصور و ادراك متخذ القرار للظروف المحيطة التي يتخذ فيها قراراته و أفعاله اتجاه البيئة,حيث يجب فهم الكيفية التي يتم بها تمثيل و تصور هذه البيئة و هو ما اهتمت به نظرية صنع البيئة.(Guenguen,2001,p45 :48)

3.صنع البيئة او بناء الواقع l'enactement

إن ما عرضناه من نظريات و أفكار حول دراسة علاقة المؤسسة ببيئتها أظهرت وجود فكرتين أساسيتين تسيطران على جل هذه النظريات أولها وجود بيئة موضوعية – ضمن التيار الحتمي– تؤثر بنفس الطريقة على كل المؤسسات، يمكن قياسه بشكل كمي، اما الفكرة الثانية فهي بيئة شخصية او ذاتية تخضع لتصور و إدراك مسيرو المؤسسات لما يحدث فيها من تغيرات و من ثم تجاوبهم معها بأساليب وطرق مختلفة. السؤال الذي يفرض نفسه هنا هو هل هناك من فكر وسيط يجمع بين هاتين الفكرتين المتعارضتين ؟

إن الإجابة على هذا السؤال شكلت محور أبحاث و أعمال Weick79 من منطلق ان تحليل علاقة المؤسسة ببيئتها لا يمكن ان يتم إلا في انسجام مع بيئتها, ذلك ان المؤسسة يفترض فيها أنها هي التي تنشأ بيئتها، كيف ذلك؟ يرى Weick أن البيئة هي نتاج تصور عقلي و بناء متأقلم مع الدور المستحدث للفعل proactif الذي يقوم به المسيرون سواء كان ذلك بشكل واع أم لا، و الذي من خلاله ينشئون البيئة المحيطة بهم، و هو ما يسميه بـ enactement. و يفسره بأنه ميكانيزم للاختيار و انتقاء بعض او مجموعة من المعلومات حول البيئة و إيصالها لأعلى الهرم (remontee de l'information)، و يشكل مركبة أساسية لمسار organizing * الذي يسمح بفهم علاقة المؤسسة ببيئتها من خلال تصور و إدراك متخذي القرار لتغيرات البيئة، هذا التصور يعتمد على مستواهم المعرفي و خبرتهم و على المؤثرات المحددة مسبقا [1] ، بهذا الشكل فإن المؤسسة تحدد معنى واضح لديها للظروف المحيطة بها قد لا تكون بالضرورة نفس التصور لدى مؤسسة أخرى، و هو ما يفسر كيف ان مجموعة من المؤسسات التي تنشط ضمن نفس البيئة تستجيب او تتصرف بشكل مختلف و متباين نتيجة لاختلاف الخصائص الشخصية و

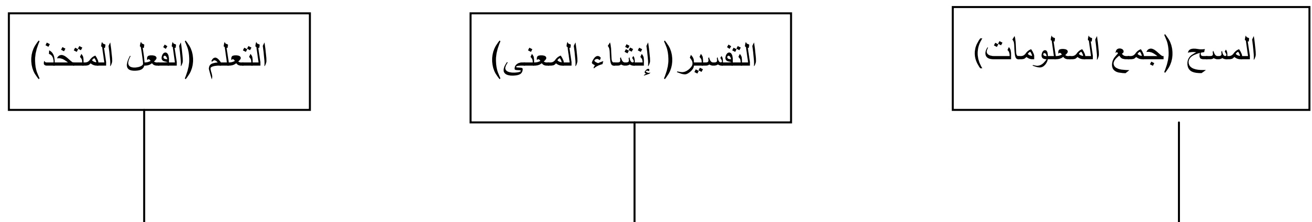
---

*يتكون هذا المسار من أربعة مراحل: التغير البيئي، الاختبار و الاحتجاز .

[1]تشكل هذه المؤثرات احد المسببات الرئيسية لمسار اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة ا

التنظيمية التي تحدد نوع المعلومات المؤخذة بعين الاعتبار و الذي بدورها توجه أفعال المؤسسة و يضيف Weick et Daft 1984 ان هذا البناء و التصور العقلي يشكل الذاكرة الجماعية للمؤسسة لأنها تحافظ على هذه المعرفة, السلوكات، المعايير و القيم مثلها مثل الأفراد باعتبارها أنظمة اجتماعية مفتوحة تواجه حالات عدم التأكد، و تحتاج إلى جمع معلومات حول بيئتها الخارجية.(Gunguen,op cit,p52)

و ينتج عن هذا المسار عملية تعلم تحدد بدورها ميكانيزمات تفسير البيئة و جمع المعلومات كما هو موضح.



أهمية هذا التيار الفكري اذن ليست في إبراز قدرة رد الفعل لدى المؤسسة كاستجابة لتغيرات البيئة و إنما في إبراز الإمكانيات الإبداعية و الابتكارية لديها في تحكمها بقيود البيئة ,تعديلها لصالحها و التأثير عليها أو إنشائها من خلال مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تتحدد بناءا على السوق,التكنولوجيا,المنتجات,تفضيلات الزبائن...و أيضا الأهداف العامة لمسيريها و مختلف قراراتهم الاستراتيجية(Dhaoui,2008,p42).

ركز التيار الارادي على الجانب الثاني من علاقة المؤسسة ببيئتها حيث أبرز أهمية الفعل الاستباقي و الريادي في تعديل المؤسسة لبيئتها و إنشائها وفق ما تريده و عدم الاكتفاء بالتكيف من أجل التموقع فقط. كما أن فكرة بناء المؤسسة لمستقبلها والتي قامت على خلفية نظرية الموارد و اتخاذ موقع المستحدث للفعل حورها G.Hamel et Prahalad1995 فيما يعرف بالقصد الاستراتيجي[1]

حيث أنه في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة و الشرسة لا يمكن للمؤسسة اعتماد منطق التكيف مع البيئة[2] لفرض وجودها و بقائها بل لابد لها من الجمع و التوليف بين مختلف امتيازاتها و تطويرها بسرعة فائقة لإنشاء انقطاعات في البيئة تشكل فضاءات تنافسية جديدة(سواكري، 2008، ص 68)

[1] l'intention stratégique _ القصد الإستراتيجي
مصطلح حديث في الأدبيات الإستراتيجية يعتمد على الأخذ بعين الاعتبار (الرؤية،المهمة،القيم ،الأهداف) الخاصة بالمؤسسة ودرجة توافقها مع الأطراف الفاعلة ضمن إطار شامل من الحوكمة

[2] و هو ما بينهR.D'Aveni و الذي سبق و أن أشرنا اليه

إنه عصر إدارة الانقطاعات البيئية المبنية على القدرات و الإمكانيات التعليمية للمؤسسة و محفظة من الموارد ذات الحركية المستمرة و الدائمة[1]. و ليس مجرد تحليل البيئة و تحديد لمجالات النشاط الإستراتيجية فلقد تجاوزت المؤسسات منطق التكيف نتيجة لأن البيئة التنافسية الراهنة أكثر تعقيدا و ديناميكية مما يجعل الوضعية التنافسية للمؤسسة غير دائمة و لا يمكن الحفاظ عليها لأن التكيف مع البيئة لا يسمح بفهم كيفية تغيير المؤسسات الأقل اداء لموازين القوى لصالحها .(P.Robic,2007,p53)

و استبدل ذلك بمنطق البحث عن النجاح من خلال الحصول على ميزات تنافسية متعددة و غير دائمة بالعمل على تحويل الظروف و تجديدها بل و استحداثها أيضا، فحلت بذلك الحركية، إدارة التغيير و الفعل المسبق محل التكيف، التموضع و التعديل. و انقلبت بذلك موازين التفكير من التصور الدفاعي و الهجومي الملائم إلى المنطق الهجومي الإبداعي و الإرادية المبنية على علاقة التميز التنافسي بموارد المؤسسة و كفاءاتها المحورية ضمن رؤية طموحة و طويلة المدى (سواكري، 2008، ص 67:71)

<u>المطلب الثالث: .نفطال و البيئة الخارجية:أية علاقة؟</u>

بعد هذا العرض لأهم ما ميز علاقة المؤسسة ببيئتها من خلال بعض مدارس الفكر الاستراتيجي فإننا نتساءل عما يميز طبيعة علاقة نفطال ببيئتها:تكيف،استباق أم استحداث للفعل؟

سؤال [2] طرحناه على بعض الإطارات المسيرة لنفطال الذين تمكنا من الاتصال بهم و الذين مستهم الدراسة الميدانية[3] التي أجريناها و حاولنا الإجابة عليه في مرحلتين:المرحلة الأولى هو محاولة فهم مدى إدراك المسيرين لخصائص البيئة الخارجية من حيث التعقد،عدم التأكد.. و غيرها من الخصائص التي تناولناها في الصفحات السابقة أما المرحلة الثانية فيتمثل في معرفة طبيعة الموقف الذي تتبناه المؤسسة اتجاه ما يحدث في هذه البيئة من تغيرات من وجهة نظر الأفكار التي عرضناها كذلك فيما سبق.

أكدت الاجابات التي تحصلنا عليها بالنسبة للمرحلة الأولى ان زوال حالة الاحتكار التي كانت فيها المؤسسة و الانتقال الى اقتصاد السوق لم يرافقه وجود منافسة حقيقية في القطاع حيث ان درجة تدخل الدولة لا تزال مهمة حتى في تحديد و اختيار بعض المجالات الاستثمارية .وضعية يؤكدها مسيرو

---

[1] الاعتماد على الكفاءات المحورية يجعل المؤسسة متعلمة

[2] اعتمدنا في ذلك على تصنيف مواقف المؤسسة اتجاه بيئتها حسب M.godet انظر الفصل الرابع لتفصيل هذه الفكرة

[3] للتعرف على خصائص الأفراد المستجوبين انظر الملحق رقم 4

المؤسسة على مستوى فرع الزيوت و مديرية التخطيط و الدراسات الاقتصادية في حين يؤكد مسيرو فرع الزفت أن البيئة التي ينشطون فيها هي فعلا بيئة عدائية ،شديدة المنافسة و في بعض الحالات المنافسة فيها غير شرعية أيضا.هذا التباين بين وجهات النظر بين مسيري المؤسسة ، نعتقد أنه ينعكس على الوضعية و الموقف الذي قد تتبناه المؤسسة اتجاه بيئتها من حيث التكيف،الاستباق أو استحداث الفعل.و هو أيضا تباين يسمح لنا باستخلاص و استنتاج مجموعة من الفروقات بين ممارسات اليقظة الإستراتيجية بين هذين الفرعين و أيضا المديرية سنحاول العودة اليها فيما بعد. أما بالنسبة للمرحلة الثانية فإن الاجابات التي تحصلنا عليها تؤكد كلها أن المؤسسة في أحسن الظروف تعتمد على التكيف مع ما يحدث من تغيرات في بيئتها و في أغلب الأحيان تخضع لهذه التغيرات و لا تنشئها. و هو الوضع الذي سنحاول تفصيله فيما تبقى من صفحات هذا البحث بالتركيز على تحليل جهاز اليقظة الاستراتيجية لنفطال باعتباره همزة الوصل بينها و بين بيئتها الخارجية و الذي يحدد و لو بصفة جزئية طبيعة العلاقة التي تديرها المؤسسة مع هذه البيئة من حيث التكيف ، الاستباق او استحداث الفعل .

خلاصة الفصل:

انصب اهتمامنا في هذا الفصل الأول من هذه الدراسة على ابراز التحولات و التغيرات التي شهدتها البيئة المعاصرة سواء على المستوى العالمي أو المحلي ،من منطلق ان هذه التحولات تشكل أحد الأسباب و الدوافع الرئيسية التي تفرض على المؤسسة ضرورة توجيه أنظمة معلوماتها نحو الاهتمام بالبيئة الخارجية، بالتركيز على اليقظة الاستراتيجية كهمزة وصل بينها و بين بيئتها الخارجية، تمكنها من فهم طبيعة التغيرات التي تحدث فيها و من ثم تبني الموقف المناسب الذي يكفل لها البقاء و الاستمرار.

بناءا على هذا حاولنا التأكيد أن البيئة المعاصرة أصبحت أكثر من أي وقت مضى شديدة التعقد,الحركية,الاضطراب و عدم التأكد بل هي بيئة ذات منافسة قصوى و مفرطة لما عرفته من تحولات و تغيرات جذرية لخصنا ابرزها في العولمة ,التحول الى الإقتصاد المعرفي,التطور التكنولوجي السريع و بروز المنظمات الرقمية... حيث ان النقلة النوعية التي ميزت نهاية القرن العشرين و بداية القرن الواحد و العشرين من الالكترونيات الى البرمجيات و الشبكات عملت على استمرار و تسارع وتيرة تغيرات البيئة حيث نشهد مثلا تقادم نماذج الهواتف الخلوية في بضع سنوات فقط كما تتقادم البرمجيات في أشهر معدودة و هذا يعكس بدوره تقلص دورة حياة المنتجات مما يزيد من شدة تنافسية البيئة خاصة مع تعدد الأطراف الفاعلين فيها. و هو ما جعلنا نركز على فهم أهم الخصائص المميزة لهذه البيئة في ظل هذه التحولات :التعقد,الحركية,الاضطراب و عدم التأكد .

فللتعقد هو انعكاس لتعدد الأعوان و العوامل البيئية ,زيادة تداخل و حجم العلاقات بين المؤسسات,ينتج عنه عدم قدرة المؤسسة على فهم الأحداث حولها و عدم القدرة على التنبؤ بانعكاساتها. اما خاصية عدم التأكد التي تتميز بها البيئة تترجم بقلة المعلومات الموثوق فيها و التي تساهم المؤسسة من خلال أفعالها و تصرفاتها في زيادتها.و لمواجهة عدم التأكد و التقليل منه تلجأ المؤسسة للبحث عن المعلومات لفهم و إدراك أحسن لبيئتها و هذا عن طريق نظام معلوماتها كما سنرى ذلك. إن عدم التأكد مقترن بالمخاطرة من قبل المؤسسة التي إما أن تخضع له أو تعمل على تطوير أساليب تسييره و إدارته لتجاوز أثار عدم القدرة على التنبؤ الناتجة عنه.من جهة أخرى فإن حركية البيئة ترتبط بكثافة التغيرات التي تحدث في العناصر المكونة لها و بالعلاقات التبادلية التي تنشأ فيما بين هذه المكونات ,هذه الحركية محفز أساسي لتطوير قدرات الإبداع و الاستشراف لدى المؤسسة و هذا يمنحها هامش تصرف مقارنة مع منافسيها.

أما خاصية الاضطراب و عدم الاستقرار فإنها تعكس في أن واحد التعقد,الحركية و التغير المستمر,يظهر انعكاس هذه الخاصية على المؤسسة من حيث عدم قدرتها على التحكم في الأحداث ,حيث أن كل فعل

أو رد فعل من طرفها يقابله رد فعل أو أفعال من قبل المؤسسات الأخرى المنافسة من الصعب التنبؤ بها.على المؤسسة في هذه الحالة أن تنمي مهاراتها في استشعار و استباق التغييرات قبل حدوثها و هذا باستغلالها للإشارات الضعيفة المميزة للمفاجآت الإستراتيجية التي توصف بها البيئة المضطرب ة و التي تجعل منها بيئة شرسة و عدائية.

و في محاولة لفهم انعكاسات هذه التحولات في البيئة العالمية على البيئة المحلية حاولنا التطرق الى اهم مميزات الاقتصاد الوطني من خلال بعض المؤشرات الكلية تمهيدا لفهم طبيعة البيئة الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة و المتمثلة في مؤسسة نفطال. فأوضحنا أن البيئة الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسة العمومية هي بيئة تنافسية تتصف بالمنافسة الشديدة و الحركية و الديناميكية و تفرض على المؤسسة ضرورة التفكير في وسائل أدوات و طرق للاستجابة و التكيف معها و فهمها للحفاظ على مركزها التنافسي في سوق لا تشكل فيها الاحتكار مثلما كانت من قبل.

ومن ثم توصلنا الى أن هذه التحولات تنعكس على طبيعة علاقة المؤسسة مع بيئتها من حيث قدرتها على التكيف و الاستجابة لتغيراتها أو التأثير عليها بشكل مسبق و هو ما أبرزناه من خلال التعرض لأهم النظريات التي اهتمت بتحليل طبيعة العلاقة (مؤسسة–بيئة)والتي لخصناها في تيارين أساسيين هما التيار الحتمي و التيار الإرادي,يمثل التيار الأول كل من المدرسة الموقفية‘التركيبية و مدرسة البيئة الانسانية أما الثاني فتمثله مدرسة الخيار الاستراتيجي,البيئة المجتمعية و مدرسة صنع البيئة

تؤكد المدرسة الموقفية أن هيكلة المؤسسة و إستراتيجيتها تحدد بناء على العوامل الخارجية التي تظهر او تتجسد بحالة عدم تأكد البيئة و التي يمكن قياسها بدرجة تغير التكنولوجيا و السوق بعبارة أخرى فإن هيكلة المؤسسة دالة تابعة لدرجة تعقد البيئة أو استقرارها أما ما يميز المدرسة التركيبية عن المدرسة الموقفية هو نظرتها المختلفة لتأثير البيئة على المؤسسة حيث أنها تنشأ التركيبات او التوليفات انطلاقا من تفاعل الاستراتيجية و الهيكلة ضمن بيئة محددة أن أي أن الأداء دالة تابعة لتفاعل متغيرات البيئة المتعددة مع الخصائص التنيظيمية و الهيكلية للمؤسسة، و ليس مجرد موقف او ظرف أساسي محدد لاختيار المؤسسة لهيكلتها كما هو الحال في المدرسة الموقفية .في حين يرى أنصار النظرية البيئية الانسانية أن البيئة هي التي تحدد و توجه السلوك التنظيمي و الاستراتيجي للمؤسسة، و أن المؤسسات التي تستطيع التكيف معها هي المؤسسات التي تحقق احسن النتائج و ان اختلف تحليل هذه النظريات لهذا الدور إلا أنها تتفق في عدم الأخذ بعين الاعتبار تأثير المؤسسة على البيئة و إهمال دور و تصور متخذي القرار للوضع او الموقف الذي يتواجدون فيه.

الانتقادات التي وجهت لهذا التيار سمحت ببروز تيار جديد هو التيار الارادي الذي لا تكمن أهميته في إبرازه قدرة المؤسسة على رد الفعل كاستجابة لتغيرات البيئة و إنما في إبراز الإمكانيات الإبداعية و الابتكارية لديها في تحكمها بقيود البيئة، تعديلها لصالحها و التأثير عليها او إنشائها من خلال مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تتخذ بناء على السوق، و التكنولوجيا، المنتجات، تفضيلات المستهلكين...الخ، و أيضا الأهداف العامة لمسيريها و مختلف قراراتهم الاستراتيجية.كما أكدت على أهمية الخيارات الإستراتيجية الجماعية التي تتخذها مجموعة من المؤسسات للتحكم الجماعي في مستقبل بيئتها بتقليل درجة تأثير قيودها و مخاطرها عليها. كما تؤكد على أهمية أفعال المؤسسة، و قراراتها الفردية او الجماعية و ترفض الطابع المطاوع او السبلي لها، مع ابراز أهمية تصور و إدراك متخذ القرارات للظروف المحيطة التي يتخذ فيها قراراته و أفعاله اتجاه البيئة، حيث يجب فهم الكيفية التي يتم بها تمثيل و تصور هذه البيئة و هو ما اهتمت به نظرية صنع البيئة.

بشكل عام فإن التيار الإرادي ركز على الجانب الثاني من علاقة المؤسسة ببيئتها حيث أبرز أهمية الفعل الاستباقي و الريادي في تعديل المؤسسة لبيئتها و إنشائها وفق ما تريده و عدم الاكتفاء بالتكيف من أجل التموقع فقط.

أخر نقطة حاولنا دراستها في هذا الفصل هو تحليل و لو جزئي لطبيعة علاقة نفطال ببيئتها حيث توصلنا إلى نتيجتين أساسيتين أولاهما تتمثل في تباين وجهات نظر مسيري المؤسسة في ادراك خصائص البيئة الخارجية،وثانيهما هو في طبيعة العلاقة التي تتبناها المؤسسة مع بيئتها و التي أكد المسيرون أنها تتصف بالتكيف و الخضوع للتغيرات في أغلب الحالات.

عند هذه النقطة نكون قد وصلنا الى نتيجة أساسية و هي أن هذه التحولات و التغيرات و الخصائص التي تتصف بها البيئة الخارجية تستوجب اعتماد وسائل و أساليب تسييرية لمحاولة التحكم و ادارة هذه العلاقة بين المؤسسة و بيئتها ،و نعتقد ان اليقظة الاستراتيجية تشكل أحد هذه الأساليب و الممارسات الادارية المهمة في هذا المجال و هذا باعتبارها واجهة لإدارة أنظمة معلومات المؤسسة نحو بيئتها الخارجية و هو ما سنحاول شرحه في الفصل الثاني.

اليقظة الإستراتيجية نظام معلومات موجه نحو البيئة الخارجية للمؤسسة

-المؤسسة وفهم تحديات البيئة الخارجية :تغيرات تنظيمية ،استراتيجية و نظم معلومات جديدة

-اليقظة الإستراتيجية من أجل قراءة ملائمة للبيئة

- اليقظة الإستراتيجية مجال تكامل المقاربة الإستراتيجية و المقاربة النظامية في المؤسسة

إن التحول نحو العولمة، اقتصاد المعرفة و مختلف الظواهر و التغيرات التي شهدتها البيئة المعاصرة – و لا تزال– و التي أشرنا إليها إجمالا في الفصل السابق، و التي جعلت منها بيئة معقدة،ديناميكية ،غير أكيدة و مضطربة بل بيئة متقلبة ذات منافسة شرسة، أبرز المعلومات و المعرفة كمورد استراتيجي لبقاء المؤسسة و نموها في السوق، و أصبحت معه السرعة و المرونة و القدرة على التكيف و التفاعل من العوامل المحددة لحصول المؤسسة على مزايا تنافسية ، كما فرضت عليها تبني ميكانيزمات وعوامل جديدة ومعقدة للبقاء والنمو والحفاظ على مزاياها التنافسية ،حيث إن ذلك يتوقف وبدرجة كبيرة على قدرتها على التنبؤ باحتياجات المستهلكين ،تحديد الأسواق المحتملة ، الإبداع التكنولوجي المتميز، التنبؤ بسلوكيات مختلف الأعوان الاقتصاديين، السياسيين ،الاجتماعيين......الخ من أجل التصرف بسرعة وقبل الآخرين.

و من ثم نشأ الاهتمام بعلاقة أنظمة المعلومات بالبيئة الخارجية كنتيجة طبيعية للتطورات التي شهدتها البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، التي تتميز بالحركية ، التعقيد والفجائية نتيجة لـ: التغير المستمر في شتى المجالات ,التقدم الهائل في التكنولوجيا, تزايد حدة المنافسة ،تنوعها وانفتاح الأسواق العالمية ،......إلخ

هذه التحولات تفرض على المؤسسة إذن البحث عن طرق و سبل لتحليل هذه البيئة و فهمها لتدعيم معرفتها بها و حماية ارثها المعرفي كذلك، خاصة و أن تكنولوجيا المعلومات أوجدت إشكالات جديدة أمام المؤسسات لا تنحصر فقط في كيفية الحصول على المعلومة فقط و إنما الحصول على المعلومة و المعرفة ذات القيمة في ظل الكم الهائل من المعلومات و المعارف المتنوع، السريع و المتعدد المصادر.

إن كيفية إيجاد المعلومة المفيدة و الإستراتيجية بات من المحددات الأساسية لنجاح المؤسسات ,و من أجل ذلك نشأت الحاجة إلى نظام خاص يوفر لها هذا النوع من المعلومات و يجعلها تتجنب الإغراق في معلومات غزيرة، غير قابلة للاستعمال و هو ما تقوم به أنظمة المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة من حيث توجهها إلى الاهتمام بالمعلومات الخارجية بالدرجة الأولى و اعتبارها وسيلة فعالة لمواجهة تحديات البيئة و التي تشكل اليقظة الإستراتيجية جزءا أساسيا منها

بناءا على هذا فإن هذا الفصل سيركز على العناصر التالية:

- المؤسسة وفهم تحديات البيئة الخارجية:تغيرات تنظيمية ،استراتيجية و نظم معلومات جديدة
- اليقظة الإستراتيجية من أجل قراءة ملائمة للبيئة
- اليقظة الإستراتيجية مجال تكامل المقاربة الإستراتيجية و المقاربة النظامية

المبحث الأول : المؤسسة وفهم تحديات البيئة الخارجية:تغيرات تنظيمية ،استراتيجية و نظم معلومات جديدة

تعاني الكثير من المؤسسات مشاكل داخلية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتفاع الى مستوى تطلعات وتوقعات الزبائن ومن أبرز مظاهر تلك المشكلات والمعوقات :

- ضعف القدرة على ملاحظة التغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها أو تجنب ما تسببه من تهديدات .
- اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء هياكل تنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم.
- الانحصار في مشاكل الحاضر والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل.
- الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة وأهمها تقنيات المعلومات والاتصال .... دون تفعيلها .
- ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية.

هذه المشكلات وغيرها لها تأثير واضح في فشل المؤسسات ، كما تسبب في ضعف وعدم قدرتها على المنافسة ،ومع تزايد الضغوط الناشئة عن حركة التغيرات في السنوات الماضية من تطورات تقنية وتحولات اقتصادية، سياسية،اجتماعية..... كما أوضحناه في الفصل السابق. وجدت الإدارة نفسها في مواجهة مواقف صعبة تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها بغية إعادة البناء على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال الجديدة. (على السلمي، 2002. ص 19:20)

من هذا المنطلق نشأت الحاجة إلى إدارة قائمة على المقومات التالية:

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية ونظرتها المستقبلية .
- هياكل تنظيمية مرنة متناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية (قائمة على أساس العمليات).
- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ، وسائلها وتجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها (نفس المرجع,ص26:27)

بحيث تحقق:

_ توجه نحو المستقبل بما توفره الشبكات من إمكانيات لرصد التغيرات وتوقع التحولات.

_ توجه نحو التكامل ... حيث تتيح إمكانيات هائلة لتنمية علاقات التشابك والتكامل

_ التوجه للتطوير المستمر وذلك بفضل المعلومات المتدفقة من مختلف القطاعات ومن المتعاملين معها والرصد المستمر لحركة المتغيرات في الأدوات. (علي السلمي،2002 ,ص106) .

سنحاول في هذا المبحث التعرض لأهم التغيرات التي عرفتها المؤسسة في ظل البيئة المعاصرة التي أوضحنا خصائصها في الفصل السابق لننتقل بعدها الى محاولة فهم كيفية توجيه أنظمة معلومات المؤسسة لمواجهة تحديات البيئة الخارجية مستشهدين في ذلك بواقع مؤسسة نفطال من هذه الناحية.

المطلب الأول: بعض مظاهر التحول في المؤسسة الحديثة

أصبحت المؤسسات اليوم تنشط في عالم أعمال، تغلب عليه صفة اللااستقرار و المنافسة الشرسة ،و يُكْتَب فيه البقاء للمؤسسات التي فهمت الوضع و أدركت مدى أهمية مواكبة ما يحدث حولها فعملت على إحداث التغيير المناسب الذي يضمن لها الاستمرارية و يؤهلها للبقاء بكسب ميزة تنافسية صعبة التقليد. و سنحاول في الصفحات التالية ابراز أهم التغيرات التي عرفتها المؤسسة في ظل البيئة الحالية

1. الإدارة الجديدة للأعمال في المؤسسة

تبرز الإدارة في جوهرها في شكل مجموعة من المسارات يديرها نظام معلومات المؤسسة، تتمثل في:

- مسار تحديد الأهداف (المهمة، الرسالة، الإستراتيجية، الموازنات)
- مسار التنظيم (تحديد الهيكلة، ميكانيزمات التنسيق...)
- مسار الموارد البشرية (العلاقات السلمية، تحديد الكفاءات....)
- مسار المراقبة (الإستراتيجية والتسيير)

و في إطار المؤسسة الحديثة التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بكثافة فإنها تتحول الى مؤسسة تتميز بهيكل تنظيمي مرن، قيادة ديناميكية، موارد بشرية، وعي معرفي متجدد، التحالفات و العلاقات، ونمط إدارة منفتح وممتد[1] بادماج مجموعة من المسارات الأخرى وهي:(M. Kalika et al , 2003. P 27)

– مسار العلاقات مع الزبائن.

[1] تعتبر المؤسسات الممتدة بمثابة مجموعة من الوحدات المتناسقة بشكل هرمي أو شبه هرمي .متموقعة استراتيجيا ضمن مختلف مستويات سلسلة القيمة لنشاط ما .تندمج هذه الوحدات مع بعضها بفضل تطبيقات نظم المعلومات الحديثة.

- مسار العلاقات مع الموردين.
- مسار العلاقات مع الشركاء.

و هذا يعني أنه إذا كانت المؤسسة تعتمد في السابق على إدارة هرمية متدرجة، مركزية (بالدرجة الأولى)، ونظم وأساليب ثابتة ومستقرة للتشغيل والأداء،تتسم بالنمطية، فإن المؤسسة الحديثة أصبحت تعتمد على هيكل تنظيمي مسطح (أقل تدرجاً من حيث الهرمية)، يميل إلى اللامركزية، ويعتمد على إجراءات مرنة، ويستخدم بكثافة المعلومات الموقوتة والدقيقة لتقديم منتجات وخدمات تتفق من حيث المواصفات مع خصائص ورغبات الأسواق والمستهدفة(ثابت عبد الرحمن ادريس، 2005، ص 104).و هذا بالاعتماد على نظم معلومات حديثة ساهمت في بروز نماذج أعمال جديدة تمثلت أساسا في الأعمال الالكترونية و ما ارتبط بها من تجارة إلكترونية وإدارة الكترونية قائمة على مجموعة من التطبيقات المترابطة فيما بينها، بالإضافة إلى الأنواع المختلفة للشبكات الحديثة انترنت، انترانت، اكسترانت.

وأهم هذه التطبيقات CRM, SCM, ERP, [1]

إضافة إلى أدوات ذكاء الأعمال[2] و الجدول التالي يلخص أهم الركائز التي تعتمد عليها الإدارة المعاصرة:

[1] ERP: أدوات (برمجيات) لتخطيط موارد المؤسسة.entreprise ressources planning

CRM: أدوات (برمجيات) إدارة العلاقة مع الزبونcustomer relation management

-SCM: أدوات (برمجيات) إدارة سلسلة التوريدsupply chain management

[2]تتمثل هذه الأدوات أساسا في ،التنقيب عن البيانات،لوحة القيادة الالكترونية،نظم التقارير،و ادوات التحليل على الخط .انظر الملحق 5

الجدول رقم (1) :بعض مرتكزات الإدارة المعاصرة

المؤشر	الإدارة التقليدية	الإدارة المعاصرة
السوق	محلي	عالمي
الميزة التنافسية	التكاليف و الجودة	السرعة ، الابتكار، المعلومات والمعرفة
الموارد	رأس المال	المعلومات والمعرفة
الجودة	ما هو في الإمكان(خيار)	حتمية
نقطة التركيز	الربح	الزبون
الهيكل التنظيمي	هرمي متدرج	مسطح
الرقابة	مركزية	لامركزية
العمل	متشابه أو متماثل	متنوع ثقافياً
تنظيم العمل	متخصص وفردي	مرن وفي شكل فرق
الاتصالات	رأسية	أفقية وفي كل الاتجاهات
اتخاذ القرار	على أساس الخبرة الشخصية للمدير	على أساس المنهج العلمي والبرمجيات الحديثة
تخطيط وتسيير العمليات	على أساس التجربة والخطأ	على أساس البحث والتطوير
الثروة الحقيقية	الأموال والأصول المادية	رأس المال الفكري والمعرفي
نجاح المؤسسة	مظهره التراكم الرأسمالي	مظهره التراكم المعرفي
مصدر السلطة	الموقع التنظيمي	المعرفة
أصحاب السلطة	المناصب العليا	أصحاب المعرفة
أساس التنظيم	المهام، العلاقات الوظيفية طبيعة العمليات	مصادر واستخدامات المعلومات والمعرفة، الشبكات
القيمة المضافة	مصدرها الأنشطة الإنتاجية	مصدرها الأنشطة المعرفية
أفضل الاستثمارات	بناء القدرات والأصول المادية للمؤسسة	بناء وتنمية القدرات والأصول المعرفية للمؤسسة

المصدر: (سملالي يحضية ، 2004، p 184 بتصرف)

من جهة أخرى يرى العديد من المفكرين أن طبيعة وخصائص إدارة الأعمال في المؤسسة لم تصل إلى مستوى الاهتمام بالمعرفة و المرونة التي تتميز بها حاليا إلا بعد عدة مراحل من التطور حيث انتقلت من الاهتمام بالمنتج كمرحلة أولى إلى الاهتمام بالمكون المعرفي مروراً بمراحل الاهتمام بالمشروع، المؤسسة والزبون كما هو موضح في الجدول (2)

الجدول (2) :تطور إدارة أعمال المؤسسة

خصائص إدارة الأعمال	الجيل الأول	الجيل الثاني	الجيل الثالث	الجيل الرابع	الجيل الخامس
الاهتمام بـ	المنتج	المشروع	المؤسسة	الزبون	المعرفة
أساس الإستراتيجية	النظر إلى البحث والتطوير كوظيفة مستقلة	الارتباط بالأعمال	الاندماج بين التكنولوجيا والأعمال	الأخذ في الاعتبار للزبون في عملية البحث والتطوير	نظام الإبداع التساهمي
المهارة	النظر إلى البحث والتطوير كمصاريف عامة	تقاسم المصاريف	التوازن بين المخاطرة والنتيجة المالية	العمل على تحسين الإنتاجية	العمل على تحسين الكفاءات
الهيكلة	الهرمية والوظيفية	المصفوفية	التنسيق الموزع	تجمع المحترفين	الشبكية
الموارد البشرية	المنافسة نحن/وهم	التعاون على أساس المهام المناطة	التعاون الموزع	الاهتمام بالقيم والكفاءات	الاهتمام بالمعارف
السياق	الحد الأدنى من الاتصال	مشروع بعد مشروع	المنتجات مرتبطة بالقدرة على البحث والتطوير	التجربة الناتجية عن المعلومات	التكوين وتدفق المعارف
التكنولوجية	جنينية	الاستناد على البيانات	الاستناد على المعلومات	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأداة تنافسية	المعالجة الذكية للمعارف

المصدر : حديد نوفيل,2007 , ص42

2. التنظيم بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات

و يمكن أن نفصل بعض مظاهر هذا التحول من خلال ما يلي: (ثابت عبد الرحمن، 2005 ص 175، 176)

- فصل العمل عن الموقع: لم تعد المؤسسة الحديثة مقيدة بمواقع جغرافية أو بحدودها التنظيمية لتقديم وتسويق منتجاتها وخدماتها، فالمسير أصبح مجهزاً بمجموعة من الأدوات والوسائل الالكترونية التي استبدلت من خلالها إجراءات العمل اليدوية بإجراءات العمل الالكترونية وتدفقات المعلومات اللازمة للعمل، إلكترونية، مثل البريد الالكتروني، مجموعات العمل، الشبكات المحلية...إلخ. حيث تشير إحدى الدراسات الخاصة بالشبكات و التي أجريت بفرنسا [1] إلى أن 58% من العمال الفرنسيين يعتبرون هذه الوسائل الحديثة وسيلة العمل الأولى وهذا لما تمنحه من مزايا من حيث سرعة وسهولة الوصول إلى المعلومات، تحسين الاتصال، العمل الجماعي
- تغيير العمليات: لقد تمت أتمتة مجموعة من العمليات الإدارية في المؤسسة بداية منذ ظهور الحاسوب حيث حظيت العمليات المحاسبية والمالية بحض واسع في هذا المجال، ثم ظهرت من بعد ذالك مجموعة من البرمجيات المتكاملة والتي بالرغم مما تنتقد به من حيث التعقد والتكلفة العالية إلا أنها عرفت انتشاراً واسعاً خاصة في الدول الأوروبية وهذا بفضل ما تمنحه من مزايا حيث أن هذه البرمجيات تسمح بتسيير وتنسيق والتكامل، مجموع العمليات الإدارية: التخطيط، التجارية، الإنتاجية، التمويل...إلخ في تطبيق واحد وهذا يعكس وحدة وشمولية المعالجة، فعالية وسرعة أكثر تركيز أكثر على العمليات المنشأة للقيمة في المؤسسة (Henri Isaac,2003,p10)
- التنظيم: لقد مكنت الوسائل الحديثة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، المؤسسات من إجراء مختلف عملياتها بشكل إلكتروني (مثل المدفوعات، طلبات شراء...) ومن جهة أخرى سمحت بالتبادل والاشتراك في أكثر من مؤسسة (بفضل الشبكات الخارجية و EDI مثلاً) مما ساهم في ظهور علاقات جديدة بين المؤسسة وزبائنها ومورديها، فأصبحت بالتالي الحدود التنظيمية للمؤسسة ممتدة لأعوانها الخارجيين (ثابت عبد الرحمن، 2005، ص 181.)

والجدول (3) يلخص لنا أهم التكنولوجيات المستعملة في المؤسسات الحديثة الرقمية ومختلف الوسائل والتطبيقات الموجودة.

[1] دراسة أجريت على 154 مؤسسة فرنسية تضم 3216 عامل.

الجدول (3) التكنولوجيا الحديثة و استعمالاتها في المؤسسة

مستويات الرقمنة	الوسائل الالكترونية	التطبيقات
العمل (إفتراضي)	– حاسوب شخصي أو محمول – هاتف محمول – مؤتمرات عن بعد	– بريد إلكتروني – شبكات محلية – منتديات – مجموعات عمل
المسارات (افتراضية)	ERP SCM CRM	–تسيير الطلبيات –تسيير المخزون –الفوترة
التنظيم	EDI شبكات خارجية	CRM SCM

المصدر: (Henri Isaac ,2003, p3)

يلعب الانترنت وتكنولوجياته الملحقة دوراً بارزاً إذن في تحول المؤسسة من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي فتصبح بالتالي المؤسسة الرقمية: بلا حدود تنظيمية، متحررة من الهرمية،بمجموعات عمل عن بعد، مرنة وذات ميزة تنافسية كبيرة جداً (حديد نوفيل،2007،ص 133)وهذا لما وفرته لها هذه التكنولوجيا من حيث:

– كفاءة تقديم الخدمة: طبيعة المخرجات مثل الدقة، الشمولية، اللغة المناسبة والتوافق مع رغبات المستفيدين، تنوع وسائل الإتاحة ، والسرعة الفائقة.
– من حيث الوقت، الملائمة، والتناسب مع مصادر المعلومات.
- من حيث مواقع ونقاط الإتاحة حيث تحولت المواقع الآن من الأبنية والغرف والقاعات إلى المحطات الطرفية (مصطفى عليان 2004، ص 198)

هذه المزايا التي توفرها شبكة الانترنت للمؤسسة جعلت العديد من المجتمعات الصناعية الدولية تحول العديد من أنشطتها باستعمال هذه الشبكة منها ما هو واضح في الجدول (4)

الجدول (4) أمثلة لبعض نتائج الأعمال على الخط التي تقوم بها بعض المجمعات

المجمعات	التاريخ	تقدير الأرباح
Peching	2002	5% من رقم الأعمال في قطاع الأليمينيوم أي ما يعادل 227 مليون يورو
Alston	2002	700مليون يورو مع تحقيق اقتصاد في التكاليف يعادل 13% على المشتريات
Suez	2004	الأرباح تقدر بـ 5% يورو على كل فاتورة
Total	2004	يمثل 5% من المشتريات
Lafarge	2004	200 مليون يورو من رقم الأعمال لما يعادل 55 مناقصة على الخط

المصدر: S. Entran ;2007,p35

3. التحول في سلسلة القيمة و الاستراتيجية:

لم تقتصر التحولات في المؤسسة على إدارة أعمال المؤسسة و تنظيمها فحسب بل امتد ذلك في تأثيرات جوهرية على سلسلة القيمة ، وذلك من خلال عدة مظاهر لعل أبرزها الدور المباشر الذي أصبحت تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تحويل أسلوب تنفيذ أنشطة القيمة، بحيث ترتبط بأنشطة الإمدادات الداخلة من خلال تطبيقات نظم المعلومات الحديثة التي أشرنا اليها فيما سبق .من جهة أخرى ساعدت الأعمال الإلكترونية على ابتكار توليفة جديدة للقيمة الموجهة للزبون، فبينما كانت المؤسسات تركز في السابق على استراتيجية توسيع قاعدة الزبائن والمحافظة عليها مما يؤدي إلى تجزئة السوق وتوسيع متطلبات تلبية الاحتياجات الخاصة للزبائن فإنها الآن تقدم توليفة جديدة للقيمة قائمة على شخصنة عملية البيع ضمن منطق البحث عن ولاء أكثر للزبائن باعتبارهم قلب و محور نجاح المؤسسة ذاتها. من جهة أخرى أصبحت المؤسسات تتقفي استراتيجيات التحالف والشراكة حتى مع المنافسين ذلك أن حواجز الدخول التي ميزت اقتصاد الثمانينات لم تعد قائمة أو تضاءلت إلى حد كبير، كما أن مصادر التمويل والاستثمار أصبحت متعددة وأكثر إتاحة،هذه التحالفات تتخذ شكل إنشاء فروع مشتركة، تعاون تكنولوجي (coopération)،

امتصاص أو شراء...إلخ، وهذا كإستراتيجية للاستجابة لتغيرات وتقلبات البيئة التي تنشأ حالات عدم تأكد مستمر ناتجة عن التكنولوجيات الجديدة.الانفتاح على الأسواق,ظهور معايير جديدة,منافسين جدد..إلخ ففي مجال الاتصالات مثلا نجد أن التحالفات التي تمت داخل نفس القطاع تمثل 82% من التحالفات الإجمالية لـ Nokia بين 1996-2005، 75% لـ Cisco ، 78% لـ Sonny ericson ، 70% لـ motorola ....إلخ (Taib Hafsi et autres ,2008,p2)

4. **رؤية جديدة للإبداع: الإبداع المفتوح**

أصبحت المؤسسات في ظل البيئة المعاصرة تركز اكثر من أي وقت مضى على الابداع كركيزة اساسية لانشاء المزايا التنافسية و هذا من خلال توفرها على مجموعة من الخصائص التي تجعل منها مؤسسة مبدعة و اهمها:

- **إدارة المعارف و الأصول اللامادية:** سواء تعلق ذلك بإدارة قاعدة المعارف أو استثمار المعلومات الإستراتيجية للسوق الذي تتفاعل معه عن طريق اليقظة و التحري المستمر عن البيئة مما يساهم في استحداث أفكار جديدة ،طرق و سيرورات جديدة تعمل على تفعيل الإبداع .
- **الهيمنة على الأسواق:** تعمل المؤسسات المبدعة على الحيازة على حصة سوقية بالغة الأهمية مقارنة بمنافسيها فهي توجه نشاطها للجمع بين المنتج و السوق كما أنها قد تعتمد على إستراتيجية التمييز التي تعمل من خلالها على تمييز منتجاتها عن المنتجات المنافسة قد تتعلق بجودة المنتج ، العلامة،الخدمات المقدمة للزبون و التي تعتبر عناصر مهمة تؤثر على صورة المؤسسة و استراتيجياتها. هذه الخاصية تسمح للمؤسسة المبدعة بالتفاعل مع المحيط الخارجي و تحقيق الاختلاف عن منافسيها.
- **خلق "قيمة – زبون":** تعمل المؤسسة المبدعة على خلق قيمة هامة للزبون عن طريق تقديم أداءات مرتفعة في مجال الميزة التنافسية من خلال تقديم منتجات و خدمات جديدة يدركها الزبون و بالتالي تضع خاصية "قيمة–زبون" كأداة لإبراز الاختلاف.
- **الرشاقة:** المؤسسات المبدعة رشيقة و تترجم الرشاقة في سرعة المؤسسة و قدرتها و إرادتها القوية على تحسين طرق عملها من أجل استغلال الفرص و تجنب التهديدات،كما أنها تتميز بقدرتها على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق بالإضافة إلى قدرتها على تحسين موقعها في السوق و تحسين

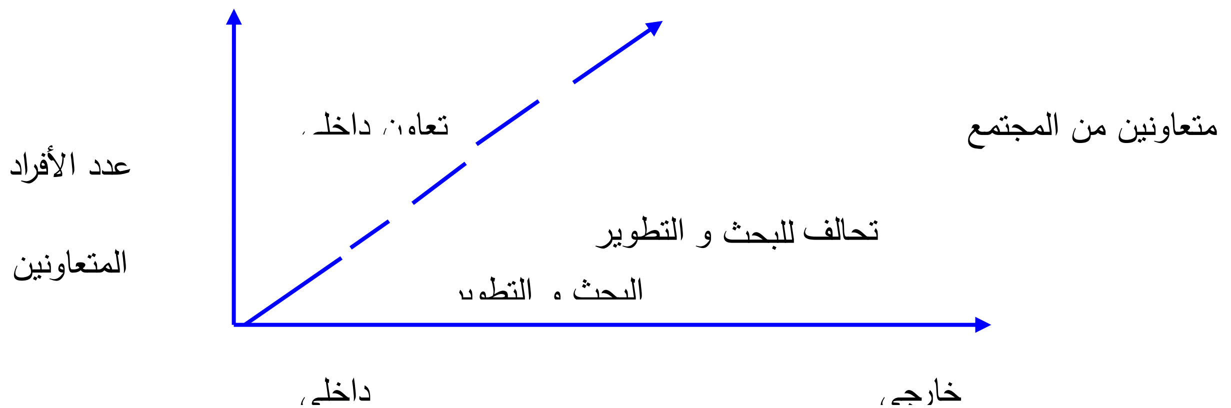
استراتيجياتها التنافسية. فالمؤسسات الرشيقة هي المؤسسات السريعة في اقتراح منتجات جديدة ذات القيمة المضافة ،القادرة على تغطية التكنولوجيات الجديدة و إعادة هيكلة سيرورتها الداخلية بما يتعلق بتسيير العمليات،الموارد البشرية و المعلومات

- **رؤية طويلة الأجل:** تعمل المؤسسات المبدعة للمدى الطويل ضمن رؤية واضحة و طموحة من أجل البقاء و الاستمرار .

و بفضل التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أصبحت المؤسسات في الوقت الحالي تستطيع أن تستعمل وتدمج المعرفة بطريقة منهجية من الداخل والخارج، من خلال تخصيص جزء من نشاطات البحث والتطوير لشركاء خارجيين من أجل الإبداع (زبائن، موردون، جامعات، مراكز البحث،...الخ)، و هذا فيما أصبح يسمى بالابداع المفتوح حيث استعمل هذا المصطلح لأول مرة في 2003 من طرف Henry Chesbrough[1] أستاذ و مدير مركز البحث و الإبداع المفتوح في جامعة Berkeleyفي كاليفورنيا في كتابه « open innovation : the new imperative for creating and profiting from Technologie » فقد عرفه على أنه:" نموذج للإبداع أين تستطيع /يجب على المؤسسات أن تستعمله لتطوير الأفكار داخليا من مؤسسات أخرى، بهدف إيجاد طريقة جديدة للتسويق و تطوير تكنولوجياتها.الإبداع المفتوح يدمج هذه الأفكار الجديدة، الطرق الجديدة لإنشاء نموذج جديد، هيكلة ملائمة (H Chesbrough,2006,p43)."

الشكل رقم(1) يجسد نموذج Ehmiquiset ,Fred Berg et Olluila (2009) للإبداع المفتوح، الممثلة بأسهم تتغير حسب درجة الانفتاح على الخارج :كما أنها تتعلق بعدد المتعاونين(D.Remon,2010)

الشكل رقم(1): نموذج الإبداع المفتوح لـ Ehmiquist و آخرون



المصدر: Denis Remon,2010

[1] Chesbrough في 2003 قدم فقط ملاحظاته حول بعض المؤسسات الكبرى الأمريكية .

بناءا على ما سبق يمكن ان نستنتج بعض الخصائص الأساسية التي تتميز بها المؤسسة الحديثة:

- إدارة تعتمد على هياكل أقل تدرجاً من حيث الهرمية (مسطحة أو شبكية) ،لامركزية
- أكثر مرونة وتكيفاً مع البيئة الخارجية
- أكثر تركيزا على الابداع و التجديد و الابتكار
- أكثر اهتماماً بتفضيلات الزبون ورغباته
- أكثر اعتماداً على المكون المعرفي و الأصول اللاملموسة بشكل عام
- إدارة الأسواق عالمية ودولية
- أكثر تركيزا على الأنشطة ذات القيمة

و هو ما يدفعنا الى التساؤل حول أهم التحولات التي عرفتها نفطال سواء على مستوى إدارة أعمالها و تنظيمها من مرحلة الاحتكار إلى الفترة الراهنة؟

5. التغيرات التي عرفتها مؤسسة نفطال

حاولنا الوقوف على اهم التغيرات التنظيمية التي عرفتها مؤسسة نفطال منذ 1997 إلى يومنا هذا لنلمس مدى توجهها نحو خصائص المؤسسات الحديثة التي ذكرناها أنفا،إلا أننا لم نستطع الوقوف إلا على بعض الجوانب في هذا المجال نلخصها فيما يلي:

- تمحورت استراتيجية المؤسسة حول المحاور الأساسية التالية:
  - الحفاظ و تعزيز مركزها الريادي في السوق الوطنية.
  - تطوير الشراكة على المستوى الوطني والعالمي للاستفادة من الخبرات والمعارف الأدائية لهم .
  - محاولة التحول الى منظمة مرنة .
  - التركيز على الجودة .
  - التركيز على أهمية الموارد البشرية من خلال سياسة تكوين يستفيد منها الجميع.
  - العمل على تقديم منتجات تحافظ على البيئة وتستجيب للمعايير الدولية و هذا في إطار جهود التنمية المستديمة
- التحول إلى هيكلة على أساس فروع النشاط ذات الاستقلالية في التسيير ابتداءا من سنة2003 ،و هذا ضمن توجهات إدارة المؤسسة نحو تحقيق اللامركزية ،حيث سمح ذلك بظهور مجموعة من النشطة

الإستراتيجية :فرع الزيوت،الزفت،..كهياكل عملية مؤطرة من طرف مديريات تنفيذية خاصة بالموارد البشرية،الإستراتيجية..الخ و هو ما تظهره الخريطة التنظيمية المرفقة في الملحق رقم(5)

- التركيز على سياسة الاتصال ببعديها الداخلي و الخارجي ابتداءا من سنة 1999 بإنشاء مركز للاتصال
- الاهتمام بالتسيير المعلوماتي للوظائف و المهام بإنشاء مركز المعالجة المعلوماتية سنة2000 و الذي أصبح سنة2003 مديرية تنفيذية للمعلوماتية
- التحكم في المعلومات الداخلية والخارجية باعتبارها العصب والسلاح لمواجهة المنافسة من خلال التأكيد على أهمية نظام المعلومات والاتصال في المؤسسة، سياسة تسويقية فعالة، إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية. وهو المحور الذي سنركز عليه في هذه الدراسة .

هذا الاهتمام المزدوج بالمعلومة ببعديها الداخلي والخارجي ترجم باتخاذ مجموعة من الإجراءات تمثلت في تركيز الجهود على إدماج وتفعيل أنظمة معلوماتية للتسيير مست مختلف الهيئات الوظيفية والمركزية للمؤسسة بالنسبة للمعلومة الداخلية والتي نذكر من أهمها:

- NAFTCOM : للتسيير المحاسبي والمالي.
- NAFTGD : لتسير محطات التوزيع.
- WIN CANAL نظام للمحاسبة التحليلية.
- SGC : نظام لتسير الحقوق.
- SGI : نظام لتسير الأصول.
- CASH MANAGER :نظام لتسير تدفقات الخزينة في الوقت الحقيقي.
- نظام الدفع الإلكتروني بالبطاقات. (في طور الإنجاز).
- نظام CODE BARRE (في طور الإنجاز).
- شبكة داخلية لبث ونشر المعلومات التي تهم المؤسسة.

أما بالنسبة للمعلومة الخارجية فإن جهود التسيير ركزت على إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بمقتضى قرار الرئيس المدير العام رقم SD_825 المؤرخ في : 2005/07/20 وهو القرار الذي سنتناوله بالتحليل –فيما بعد–و هذا لفهم المنهجية المتبعة في إرساء هذا النظام من جهة، وأيضا فهم الظروف التي أدت إلى تبني هذا القرار و الإشكالية التي اندرج ضمنها.

أما الآن فسنحاول العودة إلى الإطار المفاهيمي و نركز الاهتمام على جانب أساسي من هذه التحولات التي عرفتها المؤسسة ألا و هي نظم معلوماتها باعتبارها جزء من محور اهتمامنا في هذا البحث حيث

نحاول ابتداءا فهم دورها في المستوى الاستراتيجي لكي نصل إلى مكانة اليقظة الإستراتيجية ضمن هذا النظام .و هذا يعني أننا سنركز على الأبعاد الإدارية لتطور نظام المعلومات أكثر من تركيزنا على الجانب التقني و التكنولوجي المتجسد في التطبيقات الحديثة لهذه النظم التي أشرنا إليها إجمالا في هذا المبحث.

المطلب الثاني :نظم المعلومات و تحديات البيئة الخارجية

إن إدارة علاقة المؤسسة بالبيئة بات يتحدد بمدى قدرة المسير على توفير إجابات سريعة وملائمة مع تطورات هذه البيئة. إشكالية وجهت الأبحاث والدراسات نحو إنشاء أنظمة معلومات تتجاوز دورها التقليدي من توفير معلومات (معالجة ، تخزين،توزيع المعلومات للمستويات التنفيذية والتسييرية) الى دور المساعدة على اتخاذ القرار والتأثير في كل المستويات الإدارية للمؤسسة بما في ذلك إستراتيجيتها،ويمنح لها قرارات ملائمة ودائمة للبيئة التي تنشط فيها ،تعكس صورتها الواقعية بما يمكنها من الحيازة والدفاع على مزاياها التنافسية ، فظهرت بالتالي ما يعرف بأنظمة المعلومات الإستراتيجية[1] كسلاح إستراتيجي تنافسي وهجومي فعال في خدمة إستراتيجية المؤسسة وليس مجرد سلاح دفاعي أو تكتيكي. حيث أن هذه النظم انتقلت من مرحلة مواجهة متطلبات البيئة ،وتطوير ردود الأفعال اتجاه ما يحدث فيها من تغيرات في إطار منطق الاستجابة لما يحدث في البيئة (réactivité) الى مرحلة مساعدة المؤسسة على التفوق والتميز وفق غاياتها الإستراتيجية وضمن منطق التصور الإستباقي المستحدث للفعل (pro activité، pré activité ; anticipation) كما سنرى.

1. نظام المعلومات وإستراتيجية المؤسسة :

تشكل الإستراتيجية أحد الأوجه الرئيسية لإدارة علاقة المؤسسة ببيئتها حيث أنه لا يمكن الحديث عن إستراتيجية المؤسسة بدون تحليل وتشخيص للبيئة الخارجية التي تنشط فيها المؤسسة، وهذا بالاعتماد على المعومات التي تستقيها المؤسسة عن هذه البيئة من خلال نظام معلوماتها. من هنا بدأت الأبحاث والدراسات تهتم بدراسة هاته العلاقة التي تربط نظم المعلومات بالإستراتيجية باعتباره الجهاز المورد لهذه المعلومات . هذا الاهتمام ليس وليد الساعة وإنما تعود جذوره إلى أواخر القرن العشرين من خلال بعض

[1]- سنعرف فيما بعد الفرق(نظام المعلومات الإستراتيجية) و(نظام المعلومات الإستراتيجي) أو نظام المعلومات في المستوى الإستراتيجي s_si

الأبحاث التي انصبت على دراسة وتحليل العلاقة المركبة التي تجمع (الإستراتيجية _ الهيكلة_ تكنولوجيا المعلومات) . والتي يمكن تصنيفها الى ثلاث مراحل أساسية :

- مرحلة الستينات بأبحاث : R .Anthony و A .Chandler و J.Melese التي اعتبرت المؤسسة نظام سبرنتيكي .
- مرحلة السبعينات حيث ظهرت أبحاث H.Simon و G.Davis و M.s.Morton و J.L.Lemoigne التي اعتبرت المؤسسة ذات ذاكرة تمنح لها القدرة على التعليم وتنظيم مسار اتخاذ القرار ، مع التأكيد على الدور الحيوي الذي يلعبه نظام المعلومات في التنسيق بين مستوى التنفيذ والقيادة في المؤسسة .
- مرحلة الثمانينات بأبحاث M.Porter و C.Wiserman التي اعتبرت المؤسسة نظام مفتوحا على البيئة الخارجية ،عليها الاستفادة من الفرص الإستراتيجية التي تنتجها لبناء ميزة تنافسية مستمرة .(H.Tradieu et autres ,1991,p 2)

تعتبر هذه الأبحاث الأخيرة اللبنة الأولى لبروز دور نظام المعلومات في الإستراتيجية ثم امتدت الدراسات مع ثورة تكنولوجيا المعلومات لتشمل التطبيقات المعلوماتية لمثل هذه الأنظمة والأدوار التي تؤديها في إدارة علاقة المؤسسة ببيئتها بفعالية أكثر وبرؤية طموحة ، ومن زاوية أشمل بما يحفظ للمؤسسة بقائها والحفاظ على المزايا التنافسية بشكل دائم ومستمر. دور أصبح يلمس عبر كل المسار الإستراتيجي في المؤسسة (تحليل وتشخيص البيئة ، تحديد الحلول والإستراتيجيات الممكنة ،تحديد التوجهات والخيارات الإستراتيجية ،تنفيذ الإستراتيجية) وهذا باعتبار أن الإستراتيجية ما هي في جوهرها إلا فن استعمال المعلومات من أجل التصرف ومواجهة عدم التأكد.

2. نظام المعلومات الإستراتيجي أم نظام المعلومات الإستراتيجية [1]:

قبل أن نتعرض بالتفصيل لهذين المفهومين ولطبيعة وخصائص كل منهما نرى أنه من الأهمية أن نعرض إبتداءا لما أشرنا إليه من التطورات التي عرفتها نظم المعلومات وتطبيقاتها في المؤسسة ،لنميز بعدها بين أبعادها الإستراتيجية والتقليدية

[1] ان هذا التمييز وان كان مهما الاانه يجب التنبيه هنا الى ان كلا المصطلحين لا يشكلان في الحقيقة الا نظاما جزئيا لنظام المعلومات في المؤسسة كما التطبيقات الحديثة لتكنولوجبا المعلومات خاصة في جانبها الشمولي مثل سلسلة التوريد,سلسلة ادارة الزبون.،تخطيط موارد المؤسسة......و التي سبق و ان اشرنا اليها في الصفحات السابقة جعلت من هذا التمييز غير قائم حيث ان هذه الأنظمة الجزئية اصبحت كلا متكاملا و متناسقا ضمن نظام معلومات المؤسسة

أ. **نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات : ثورة نظم المعلومات**

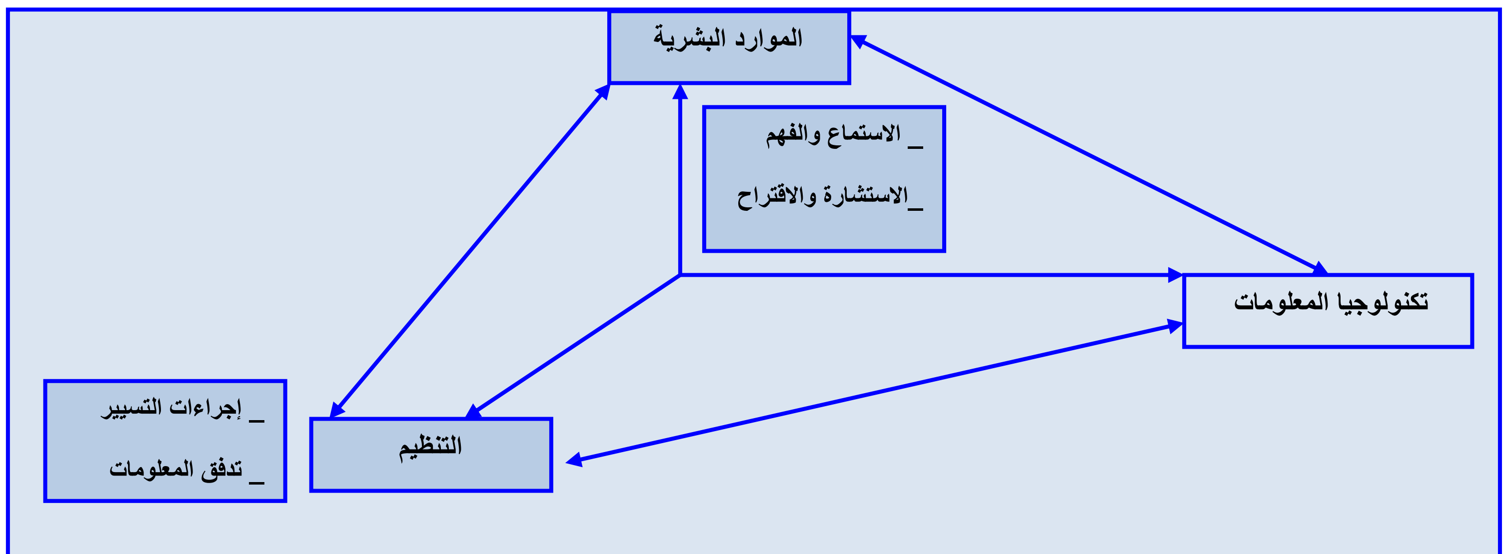
لا يهتم المسير في المؤسسة بتجميع المعلومات فحسب و إنما التحدي الأساسي الذي يواجهه هو تنظيم و ترتيب الكم الهائل من المعلومات الذي يتلقاها يوميا بحيث تصل المعلومة بالمواصفات المطلوبة من حيث الجودة، الدقة، التوقيت، والملائمة إلى من يحتاجها و هذا من خلال نظام معلومات فعال، يسمح بالاستجابة لتغيرات البيئة و يحقق لها الأسبقية على منافسيها.

تعرف نظم المعلومات بكونها تركيبة منظمة من الموارد البشرية ، المادية والمعنوية (برمجيات...)هدفها تجميع المعلومات ،معالجتها . تخزينها و نشرها أو توزيعها في المؤسسة". (J.obrien ,2005 :p 7)

كما أنها "مجموعة من الأجزاء المترابطة فيما بينها من أجل جمع ,معالجة ,تخزين و توزيع المعلومات بهدف اتخاذ القرار ,التنسيق و المراقبة في المؤسسة و مساعدة الأفراد و المسيرين على حل المشاكل ,فهم حالات عدم التأكد و إنشاء منتجات جديدة " (J.Laudon, 2001 :p53)

يبرز نظام المعلومات في ثلاث أبعاد أساسية هي: الموارد البشرية ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتنظيم والتي تتفاعل فيما بينها لتعطي مدلولا وأهمية لنظام المعلومات كما هو موضح في الشكل(2)

الشكل(2): أبعاد نظام المعلومات



المصدر: H. Lesca, 1995. P 53

و لقد عرفت نظم المعلومات تطورات معتبرة في تطبيقاتها على مستوى سرعة المعالجة، توزيع المعلومات و نشرها، اقترنت بتطور تكنولوجيا المعلومات ذاتها . و تحول نتيجة لذلك نظام المعلومات من مجرد وسيلة

لدعم مختلف العمليات اليومية و التشغيلية في المؤسسة إلى دعم عملية اتخاذ القرار ثم إلى دعم إستراتيجية المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية .

إن الأبحاث التي ربطت الإستراتيجية بنظم المعلومات تعود جذورها الى الستينات والسبعينات كما سبق و ان أشرنا إليه أعلاه إلا أن العديد من الباحثين يعتبرون أن هذه المرحلة هي مرحلة بروز التطبيقات المحاسبية لنظم المعلومات في الستينات ،والتطبيقات الإدارية في اتخاذ القرار في السبعينات بظهور نظم معلومات المديرين" E I S "[1] والنظم المساعدة على اتخاذ القرار "[2] SIAD" ولم يظهر البعد الإستراتيجي لنظام المعلومات في المؤسسة إلا مع نهاية الثمانينات وبداية التسعينات بظهور نظم المعلومات الإدارية " MIS "و [3]الأنظمة الخبيرة "SE" وغيرها من تطبيقات الذكاء الاصطناعي والأنظمة المبنية على المعرفة ،والتي أبرزت قدرة هذه الأنظمة على تكوين مزايا تنافسية للمؤسسة ، ولعلنا لن نخطأ إذا ما قرنا ذلك بظهور مقالة M.Porter : « How information gives you a compétitive advantage» في مجلة Harward business سنة 1985 التي أحدث ثورة لدى الباحثين في تصورهم للأدوار التي تؤديها تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة ،حيث لم تعد مجرد وسيلة لتدعيم وتسيير وتشغيل المؤسسة وإنما هي مورد إستراتيجي يمكن أن يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال تأثيرها على القوى الخمس الفاعلة في القطاع ،وتطوير القابلية التنافسية لها فهي مصدر للمرونة الإستراتيجية القائمة على إعادة تركيب بعض الأنشطة (مثل ما هو الحال في أنظمة تبادل البيانات الإلكترونية (EDI) ،وإدارة سلسلة التوريد . كما أن المعرفة الضمنية التي تنشأ عن تطبيقها ،يصعب تقليدها وتتغير باستمرار ،وهما يشكلان الشرطان الأساسيان لديمومة الميزة التنافسية. (R.Reix,p 1472.)

ومع التنامي المتزايد للانترنت ،الشبكات المحلية والخارجية أصبح لهذه الأنظمة القدرة على التغيير الجذري لعالم أعمال القرن 21 فأصبح الحديث عن عالم إدارة الأعمال إلكترونيا . ,e-management, e-commerce e-business. (Obrien,2006, P 24).

من خلال هذا العرض الوجيز لتطور أنظمة المعلومات يمكن أن نلاحظ ان هذه الأخيرة لم تعد تلعب دور توفير احتياجات المؤسسة من المعلومات فحسب بل أصبحت تلعب دورا بارزا في قيادتها لعملية التغيير والتطوير بالمؤسسة (ابراهيم سلطان,2005)و هذا بفضل تأثير تكنولوجيا المعلومات التي غيرت أنماط إدارة المعلومات في المؤسسة كما هو مبين في الجدول(5)

[1] Management information system
[2] Système interactif d'aide a la prise de décision
[3] Executive information system

الجدول (5) :تأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة المعلومات

القاعدة القديمة	التكنولوجيا	القاعدة الجديدة
المعلومة لا توجد إلا في مكان واحد	قواعد معلومات بيانات ومعلومات	المعلومة موجودة حيثما تحتاجها
الخبراء فقط هم من يقومون بأعمال معقدة	النظم الخبيرة	أي موظف يمكن أن يقوم بعمل الخبير
المسيرون يتخذون كل القرارات	SIAD نظم دعم القرار المحاكاة	كل واحد يتخذ القرار على مستواه
الاختيار بين المركزية واللامركزية	شبكات الاتصال	المؤسسة تستفيد من مزايا المركزية
على المسير أن يملك مكتب لمعالجة المعلومات	الحاسوب المحمول الهاتف النقال	يمكن له أن يرسل ويتلقى المعلومات من مكان عمله
أحسن وسيلة اتصال هي الاتصال المباشر	Video–diffusion _ منصات تحاورية	أحسن وسيلة اتصال هي الاتصال الفعال
تراجع المخططات بشكل فوري مستعجل	حواسيب بقدرة قراريه عالية	المخططات تراجع بشكل مباشر

المصدر: A . Bonfour, 2006. P 74

لعبت تكنولوجيا المعلومات وتطوراتها دورا بارزا في تبلور البعد الإستراتيجي لنظم المعلومات كما رأينا حيث أنها: (محمد عبد حسين الطائي، 2010، ص 30)

_ تغير الطريقة التي تنافس بها المؤسسة المؤسسات الأخرى في القطاع .

_ ترتكز على البيئة الخارجية .

_ تقترن بمخاطرة تشغيلية وإستراتيجية عالية .

_ توصف بالإبداع .

هل يعني هذا كله أن ربط نظم المعلومات بإستراتيجية المؤسسة ينحصر فقط في مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير أداء نظم المعلومات للمستويات الإدارية العليا ؟ يجيب Laudon et Laudon في مؤلفيهما الشهير management information system عن هذا السؤال بالتمييز ببين نوعين من النظم ذات

العلاقة بإستراتيجية المؤسسة هما :نظام المعلومات الإستراتيجي(SI–S) و نظم المعلومات الإستراتيجية (S–IS). و مهما كانت الفروقات التي قد تفصل بين هذين النوعين إلا انه و بشكل عام فإن نظم المعلومات في المستوى الاستراتيجي هي مجموعة من الطرق والوسائل المستعملة لجمع، إيصال، تحويل وتحليل البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية الملائمة لاتخاذ القرار الإستراتيجي. وهو يوفر الأجوبة للأسئلة التالية:(A . Lamiri, 2003. P 47 : P 51)

- ما هي التحولات المرتقبة في مجال الأعمال الإستراتيجي؟ ماذا يفعل المنافسون، ما هي نقاط قوتهم وضعفهم؟
- ما هي أحسن الفرص المتاحة لدى المؤسسة ......؟

وترتبط فعالية هذا النظام بـ:

_ قدرته على التصفية أي تصنيف وتمييز المعلومة الملائمة عن غيرها

_ سرعة تحديد ومعرفة المعلومة الملائمة.

_ سرعة رد الفعل، والتصرف الذي يربط به بين المعلومة الملائمة واتخاذ القرار.

و هذا يعني أيضا أن ما يميز هذه الأنظمة عن غيرها من أنظمة المعلومات التقليدية هو مدى ارتباطها بمسار اتخاذ القرار الاستراتيجي,طبيعة المعلومات التي تسيرها و التي توصف بكونها معلومات إستراتيجية و أيضا بما تتيحه هذه المعلومات من إجابات لانشغالات تعد إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة و التي تتحصل عليها من مصادر عديدة غير رسمية بالدرجة الأولى مثل المنافس,أذواق الزبائن... كما سنراه

ب .البعد الإستراتيجي لنظم المعلومات :

إن الحديث عن البعد الإستراتيجي للمعلومات ونظم المعلومات في المؤسسة يقودنا الى التمييز بين نظام المعلومات الإستراتيجي (SI–S) ونظام المعلومات الإستراتيجية (S–IS) هذا التمييز يستند في جوهره على القيمة الإستراتيجية لنظام المعلومات أو للمعلومات التي يولدها النظام وهذا يعني أن (SI–S) هو نظام مهمته تخزين ،معالجة وإيصال المعلومات أي إدخال تكنولوجيا المعلومات لنشاط ما يعتبر إستراتيجيا بالنسبة للمؤسسة لما يحققه لها من مزايا تنافسية .(H. Tardieu,p170)تظهر في شكل تحسن للخدمات،تحسين ظروف العمل ....إلخ ، فهو إذا نظام آلي يؤثر على أهداف المؤسسة ،عملياتها،منتجاتها ،خدماتها وعلاقاتها مع الغير بتغيير موازين القوى في السوق ،زيادة حواجز الدخول ،تعديل قواعد المنافسة ،توليد

منتجات جديدة..الخ(Lederrer et autres ,1983) ويؤثر على إستراتيجية المؤسسة بمستوياتها الثلاث :وحدات الأعمال ،المؤسسة ، القطاع(Laudon et London,2005,p90)

وهذا يعني أن مثل هذه الأنظمة قد تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية فورية.

_ أما(S–IS) فإنه نظام ينتج المعلومات الإستراتيجية التي تخدم أغراض اتخاذ القرار على المدى الطويل ويسمح للمؤسسة بـ:

_ الاستماع الدائم لمتغيرات البيئة وحوادثها،ومراقبة إستراتيجيات المنافسين لاستباقها ،فهو إذا نظام لليقظة في المؤسسة[1] ويعرف بكونه " مجموعة منظمة من الإجراءات التي توضح للمسيرين في أي وقت موقع المؤسسة في بيئتها العامة والخاصة وهو ينتج معلومات تهدف إلى مساعدتهم في أداء أعمالهم التنفيذية ،التسييرية واتخاذ القرار .(Cigref,2003,p96)

الفرق بين هذين النظامين يكمن في كون نظام المعلومات الإستراتيجي (SI–S) تشكل في جوهرها تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لخدمة التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة أي أنها تمنح ميزة تنافسية في ذاتها [2]في حين أن (S–IS) يوفر المعلومات الضرورية لصياغة الإستراتيجية ويلعب دور اليقظة لإنشاء ميزة تنافسية في المستقبل ،وهذا يعني أيضا التكامل الموجود بين هذين النظامين ومساهمتهما في الحيازة وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال توفيرهما للمعلومات الإستراتيجية.

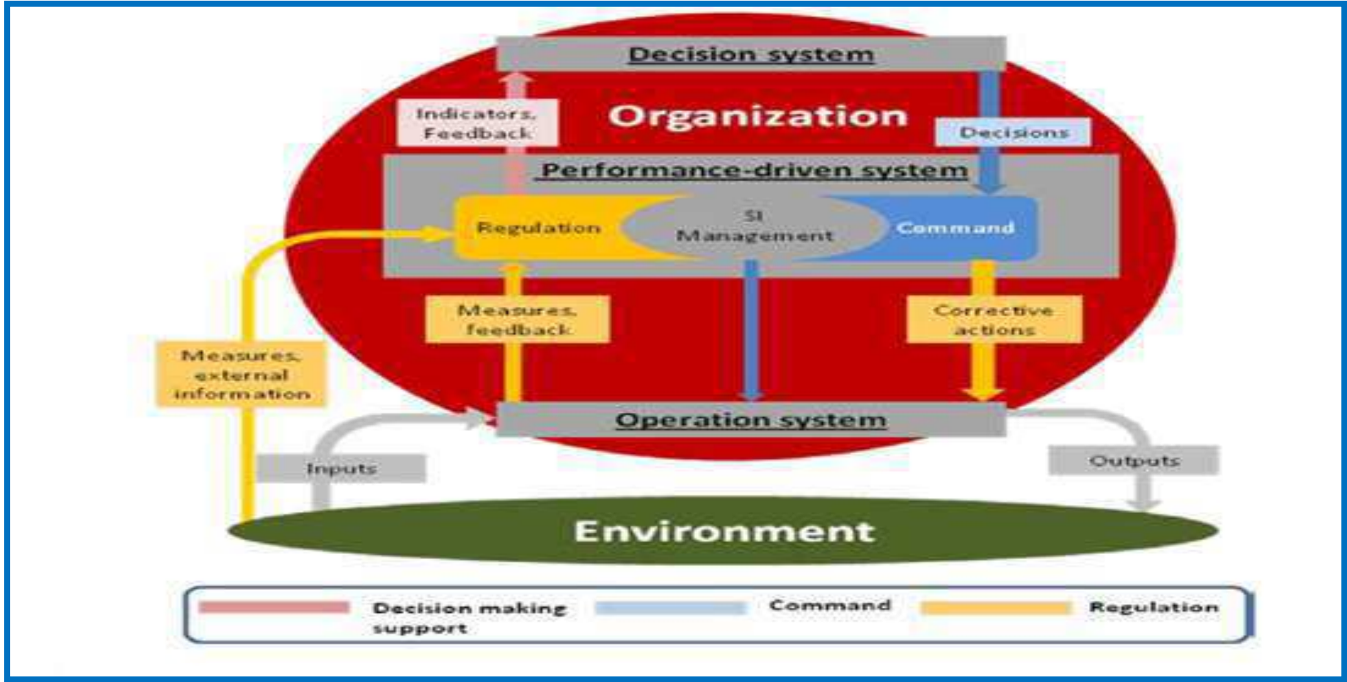
على هذا الأساس نخلص إلى إن البعد الإستراتيجي لنظام المعلومات مرتبط بالتأثير الذي يزاوله هذا النظام ذاته على المؤسسة حيث أن هذا التأثير إذا كان محصورا في البيئة الداخلية ومتغيراتها فإنه يوصف بأنه نظام تقليدي أما إذا امتد هذا التأثير الى البيئة الخارجية ومتغيراتها فإن النظام يوصف بأنه إستراتيجي ،وإذا ما توافقت أهدافه مع أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها فانها تمتلك تأثيرا على أدائها الإستراتيجي . و هذا يعكس التناسق و التكامل بين هذه الجوانب من نظم المعلومات مما يجعل منها

موردا استراتيجيا يمنح المؤسسة ميزة تنافسية بفضل ثلاث ادوار أساسية تؤكد عليها العديد من الأبحاث و الدراسات و هي: دور المراقبة و المعيارية,التنسيق بين مختلف الوحدات و قيادة المؤسسة كما هو موضح في الشكل(3)

[1]و هو الجزء الذي يهمنا في هذا البحث

[2]من أوائل الأنظمة المعلوماتية منحت ميزة تنافسية نظام SABREفي مؤسسة الطيران

الشكل(3):تكامل أدوار نظم المعلومات في المؤسسة



المصدر:Tran ,2010, p7

هذه الأدوار نجدها تتكامل ضمن البعدين الداخلي و الخارجي للمؤسسة بما يكفل لها تكوين مزايا تنافسية عالية و الحفاظ عليها سواء ضمن منطق التكيف ،الاستباق أو استحداث الفعل .و تعتبر اليقظة الإستراتيجية –التي هي محور هذا البحث–جزء أساسي من هذا النظام في جانبه الموجه نحو البيئة الخارجية، مهمتها توفير المعلومات المرتبطة بتغيرات البيئة أي أنها نظام معلومات للإدارة الإستراتيجية (H Lesca et Al Manecret,2007)و هو ما سنحاول فهمه في المبحث الموالي

المبحث الثاني: اليقظة الإستراتيجية من أجل قراءة ملائمة للبيئة:

إن المراقبة، الملاحظة، الانتباه، اليقظة، هي عمليات و وظائف إنسانية قديمة، قدم الإنسان ذاته، .....فقبل التاريخ كان الإنسان مكلفا بالرقابة و اليقظة ليلا في حين كان أفراد القبيلة الآخرين نائمين، مهمته كانت متمثلة في الحراسة و دق جرس الإنذار في حال أي هجوم من طرف العدو.

اليوم و بالرغم من تغير طبيعة العدو إلا أننا لا نزال نحتفظ بهذا الحس من اليقظة و الحذر و الرغبة في المراقبة، حس لم يعد يتوقف على الإنسان فقط بل امتد ليشمل المنظمات و المؤسسات الاقتصادية التي باتت تنشط في بيئة عدوانية تتسم بالمنافسة الشرسة و التغيرات السريعة، فأصبحت بالتالي معرفة هذه البيئة

و فهمها شيء أساسي و استراتيجي بالنسبة للمؤسسة، من خلال الوظائف التي تغذي و تزود المؤسسة بما تحتاجه من معلومات لاتخاذ القرار في هذا المجال بينت بعض الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة مست حوالي158 مدير لمؤسسات مختلفة حول المعايير التي يرتكزون عليها في اتخاذ قراراتهم فكانت النتائج كالتالي:(P.Larrat,2008,p111)

55 % رؤية واضحة لإستراتيجية المؤسسة

44 % الاندماج والمشاركة في المعلومات

25% الوقت الضروري للحصول على المعلومات

21% تكوين وتدريب الأفراد في مجال استعمال المعلومات

19% ذاكرة المؤسسة للاستفادة من الأخطاء السابقة

كل هذه المعلومات تؤكد أهمية المعلومة ضمن مسار اتخاذ القرار في المؤسسة ومن ثم أهمية اليقظة الإستراتيجية كوسيلة للحصول على المعلومات الملائمة والمفيدة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

و سنحاول ابتداء فهم المصطلح ذاته من خلال التطرق الى مختلف التطورات التي عرفها و أيضا المصطلحات التي ميزته و التي كما سنرى أنها عديدة ،متوافقة حينا،متعارضة أحيانا و في أغلب الحالات هي متكاملة لنصل بعدها إلى إبراز الخصائص و الركائز التنظيمية التي تعتمد عليها اليقظة الاستراتيجية.

المطلب الأول:الأبعاد النظرية و التاريخية لليقظة الإستراتيجية:

ركزت العديد من الأبحاث على ضرورة البيئة الخارجية كمتغيرة أساسيه في تحديد إستراتيجية المؤسسة و مستقبلها و هذا عن طريق فهم تغيراتها و مختلف الأحداث التي تبرز فيها سواء من أجل التكيف معها حفاظا على تنافسيتها و مزاياها التنافسية في سوق ما, أو للاستماع المسبق لتغيراتها بهدف استشعار الفرص و التهديدات قبل حدوثها لاتخاذ الإجراءات المناسبة حيال ذلك أو حتى بهدف إحداث التغيير فيها بما يحفظ لها استمراريتها و بقائها. مؤكدة في ذلك على ان قدرة المؤسسة على التحكم في بيئتها الخارجية و التأثير فيها إنما تظهر من خلال وجود نظام معلومات خاص يدعى بنظام الإنذار المبكر، أو اليقظة الإستراتيجية، يزودها بشكل مستمر بالمعلومات التي تؤهلها لتحقيق الأسبقية على المنافسين و استمرارية نشاطها حيث:

يرى Lesca أن القدرة على الاستباق يمثل تحدي أساسي أمام المؤسسة و يفترض وجود و تطوير يقظة و ذكاء جماعي قائم على استغلال الإشارات الضعيفة[1] التي عبر عنها Ansoff(H .Lesca, 2003, P19)

في حين يؤكد Theitart1990أن الحيازة على معلومة ملائمة حول البيئة بشكل عام و المنافسين بشكل خاص هو ذو أهمية كبيرة للمؤسسة موافقا بذلك Chandler

الذي يرى أنه مهما كانت وضعية المسئولين (او المسيرين) فإن الحيازة على معلومات عن الحالة المستقبلية للظروف المالية، الاقتصادية و الطلب في السوق يعد شيئا ضروريا، ذلك إنه لم يعد من المجدي الاعتماد على التنبؤات المعتمدة على معطيات الماضي(H.Lesca,2008,p26)

و هو نفس الموقف الذي تبناه Porter حين أكد أنه بالإمكان تقليص أجال اكتشاف الأخطار و التهديدات المتأتية من البيئة في حالة وجود نظام لمراقبة المنافسة يوفر بشكل دائم معلومات و بيانات ميدانية.(N.Lesca,CFason,2006,p15)

كل هذه الآراء إنما تعكس الأهمية التي تشكلها اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة و أيضا بالنسبة للباحثين من شتى الجنسيات. حيث نجد أن البريطانيين و الأمريكيين و الانجلوسكسونيين بشكل عام اهتموا باليقظة منذ نهاية الخمسينات و بداية الستينات في حين تأخر هذا الاهتمام لدى الفرانكفونيين إلى غاية الثمانيات و هو ما سنوضحه بالتفصيل فيما يلي:

1. اليقظة الإستراتيجية من خلال محطات تاريخية مهمة :

منذ أعمال (Aguilar 1967) scanning the business environnement[2] توجه اهتمام العديد من الباحثين إلى دراسة هذا النشاط الأساسي لفهم وتسيير حالات عدم التأكد المميزة للبيئة، فانتقلت بذلك اليقظة الإستراتيجية من مجرد مسار لجمع المعلومات حول المنافسين (competitor intelligence) إلى مسار أكثر شمولية، يمس مختلف متغيرات وأعوان البيئة وليس فقط المنافسين يسمى بالمسح البيئي.
(Environnement scanning) ولا يكتفي بمجرد تجميع المعلومات وإنما يتعداها إلى التحليل، التركيب وتكوين المعنى والمعرفة بهدف الاستباق والاستشراف فأصبحت بالتالي اليقظة بمثابة ذكاء إستراتيجي.

---

[1] كلها مصطلحات سنشرحها في الصفحات القادمة

[2] بعض الدراسات تشير الى فترة الخمسينات كبداية لظهور اليقظة الإستراتيجية على مستوى المؤسسات البريطانية بظهور خلايا عرفت بخلايا الذكاء التسويقي وفي الولايات المتحدة الأمريكية خلايا عرفت بالذكاء التنافسي، إلا أن الأبحاث والدراسات إنما ظهرت على المستوى الأكاديمي بظهور أبحاث Aguilar.

عرفت اليقظة الإستراتيجية إذن تطورات هامة ساهمت بشكل كبير في اتساع مفهومها، وسائلها، نطاقها. ونوجز هذه المراحل فيما يلي :

- **مرحلة الستينات:**

ارتبطت اليقظة الإستراتيجية في هذه المرحلة بظهور التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة، وبرزت بأعمال Aguilar التي أشرنا إليها والتي ركزت على أهمية جهاز الرادار بكونه:" يسمح بالحيازة على المعلومات توضح الأحداث، الاتجاهات، التفاعلات الجارية في البيئة، مما يساعد على فهم التهديدات والفرص التي تتيحها ".(C. Cohine 2006, p 46) وإن كان Aguilar لم يشر إلى طبيعة هذا الرادار ولا لكيفية تشغيله وتفعيله إلا أن أبحاثه اعتبرت رائدة في هذا المجال لكونها اهتمت بالبيئة في عمومها دون تركيز على جانب واحد من جوانبها.

- **مرحلة السبعينات :**

عرفت هذه المرحلة بمرحلة تحليل البيئة، حيث ظهرت فيها أبحاث Ansoff 1975 في مقاله المشهور « managing stratigic surprise by response to weak signals ». والذي أكد أهمية رادار المؤسسة – مثل Aguilar – الذي من شانه رصد الإشارات الضعيفة التي تصدرها البيئة بشكل مستمر في مختلف جوانبها : التكنولوجية، التنافسية، الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية....الخ . والتي تعلن أو تنبأ بحدوث ما أسماه Ansoff بالمفاجآت الإستراتيجية. مدعما رأيه بالظروف التي سادت في تلك الفترة خاصة أزمة البترول 1973 والتي برزت انعكاسات البيئة المضطربة على المؤسسة، ليصل بذلك الى نتيجة أساسية مفادها أن البيئة غير مستقرة لا تسمح بالاعتماد على تنبؤات تم إعدادها على أساس معطيات الماضي. ذلك أن الحاضر والمستقبل لا يمكن أن يكونا امتدادا للماضي، فإن ما يميزها هو التغير واللااستمرارية.
تعتبر أبحاث Ansoff من أولى الأبحاث التي أوضحت أن بيئة المؤسسة ليست بالضرورة تلك البيئة التي تشكل بناءا على المتغيرات الموجودة حاليا، والتي قد تؤثر عليها بنفس الشكل الذي مارسته عليها سابقا، وإنما هناك دائما إشارات ضعيفة توحي بأن التغير قد يحدث في المجالات غير المعتادة على المؤسسة أن تكتشفها وتستفيد منها.(M. Salles , 2006, p5)

➢ **مرحلة الثمانيات:**

عرفت هذه المرحلة ظهور العديد من المصطلحات لليقظة الإستراتيجية مثلا:
Compétitive intelligence, competitor intelligence, business intelligence, startegic intelligence[1].
كما برزت أيضا بعض الأبحاث الفرنسية كأبحاث Martinet ، Ribault ، Lesca..
وانتقل مجال الاهتمام من التأكيد على أهمية هذا النشاط إلى البحث في كيفية تنظيمه وإعطائه الطابع الرسمي في المؤسسة، حيث تبرز هنا أبحاث Porter عن البيئة التنافسية التي يجب على المؤسسة أن تراقبها من خلال نظام للذكاء التنافسي يركز على متابعة وتحليل أداء المنافسين الحالين والمحتملين بشكل يسمح بانتقاء المعلومات المناسبة وربطها ببعضها البعض لفهم ما قد تحدث في البيئة. العديد من المؤسسات الأمريكية اهتمت بأبحاث Porter وعملت على تطبيقها وهذا لتزامنها مع المنافسة اليابانية التي تعد المعلومة أحد الأسباب الرئيسية لنجاحها في تطوير منتجات مبتكرة[2].
في هذه المرحلة إذن نجد أن الأبحاث تجاوزت مرحلة البحث عن المعلومات الخارجية إلى مرحلة معالجة هذه المعلومات (ترتيب، تصنيف، علاقات، وكيفية إيصالها لمنفذي القرار في المستوى الإستراتيجي للمؤسسة...) يمكن أن نستنتج إذن أن هذه المرحلة هي مرحلة ظهور العلاقة بين صياغة الإستراتيجية والذكاء التنافسي في المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإننا لا نبالغ إذا ما اعتبرنا أن هذه الفترة هي فترة بروز مصطلح الذكاء[3] للدلالة على مراقبة المنافسة والبيئة بشكل عام.(C.Cohine, 2006, p 52)

➢ **مرحلة التسعينات:**

ارتكز اهتمام الباحثين في هذه الفترة على استعمالات اليقظة الإستراتيجية، أهدافها وأيضا الأساليب التي يتم تطبيقها. فبعد أن كانت مجرد وظيفة دفاعية أصبح لديها بعد هجومي وهذا كنتيجة حتمية لظهور ما يعرف بالحرب الاقتصادية (M. Salles , 2006, p10)عرفت هذه المرحلة كذلك ميلاد مصطلح جديد وهو الذكاء الاقتصادي بالتقرير المعروف بتقرير Martre سنة 1994 التابع لوزارة الدفاع الفرنسية والذي عرف بكونه مجموع العمليات المرتبطة بالبحث عن المعلومات المفيدة للأعوان الاقتصاديين، معالجتها، نشرها واستغلالها. وهذا بصفة شرعية وضمن أحسن الظروف: جودة، أجال وتكلفة(H.Martre,1994,p11)، أي أن الذكاء الاقتصادي يتوجه إلى الاقتصاد الوطني، تنافسية القطاع، أمن الدولة والاقتصاد. وامتد استعماله إلى

1 خاصة مع ظهور جمعيات scip عبر العالم في 1986 وإن كان هذا الأخير أصبح يستعمل للدلالة على التطبيقات المعلوماتية الحديثة
2 تحصل المؤسسة اليابانية على هذه المعلومات من خلال تحليل براءات الاختراع المودعة (ما يعرف باليقظة التكنولوجية كما سنرى) أو تفكيك المنتجات بغرض تحسينها وهو ما يسمى بـ: Reverse ingennening
3 الذكاء بالمفهوم الأنجلوسكسوني الذي يعني renseignement أي الاستخبار.

المؤسسات كبديل لليقظة الإستراتيجية أو المكمل لها بإضفاء طابع حماية وأمن المعلومات والتأثير في البيئة الخارجية

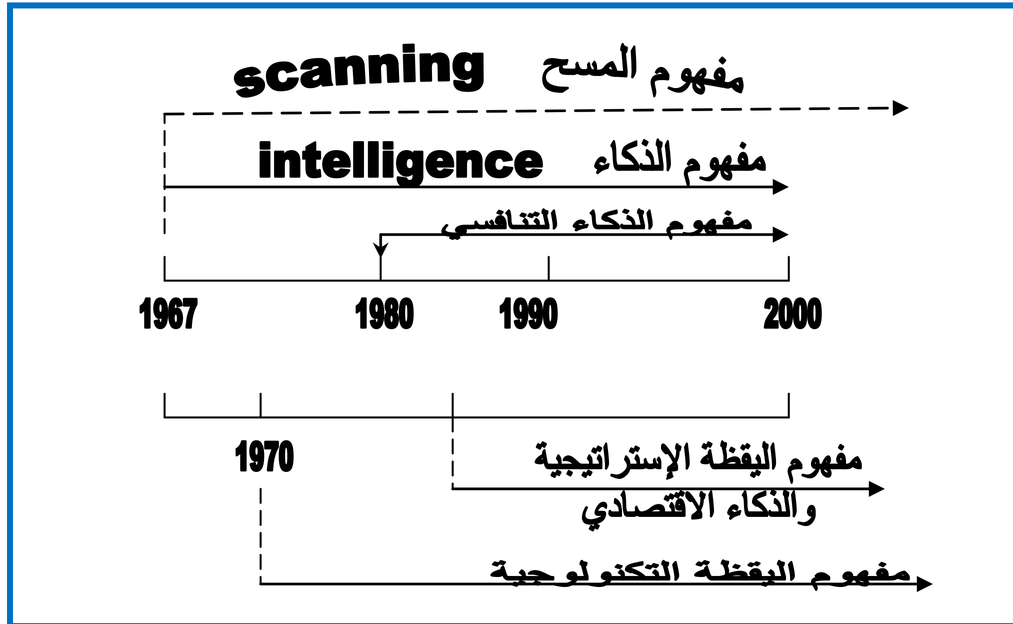
➢ **نهاية التسعينات إلى يومنا هذا:**

شهدت هذه الفترة ولا تزال ظهور مفاهيم جديدة كإدارة المعرفة، العمل الجماعي، تطور الشبكات وتكنولوجيا المعلومات بشكل عام.... وأصبحت أكثر من أي وقت مضى تتقارب أكثر فأكثر بحيث يصعب التمييز بينها نظرا لارتباطها وتكاملها فوصفت بالتالي عملية البحث عن المعلومة الخارجية بمصطلح الذكاء الاقتصادي الإستراتيجي " IES " ويقصد به " المسار المهيكل للبحث، جمع، معالجة المعلومات ونشر المعارف المفيدة في إطار الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة(". C. Cohine, 2006, p 61)

الهدف الأساسي لهذا النشاط هو تحقيق الأسبقية في اكتشاف الفرص والتهديدات وبالتالي المبادرة باتخاذ الإجراءات والتدابير التي من شأنها أن تساعد وتدعم القرارات الإستراتيجية وتحسن أداء وتنافسية المؤسسة. وهذا يستدعي هيكلة شبكية، موارد بشرية ذات كفاءة عالية، موارد تقنية ومالية. مما يوحي أن اليقظة الإستراتيجية في هذه المرحلة تقترب أكثر من إدارة المعرفة كنمط للتسيير الشامل قائم على وسائل معلوماتية حديثة كالنظم المساعدة على اتخاذ القرار، أنظمة تسيير العلاقة مع الزبون CRM ،أنظمة تسيير التوريد، و أنظمة تخطيط موارد المؤسسة....الخ التي من شأنها تسهيل تدفق المعلومات داخل وخارج المؤسسة، الإنتاج المتبادل للمعرفة أو معارف جديدة تتيح لكل فرد (حسب مهارته، معارفه وإمكانياته) مشاركته ضمن مقاربة جماعية للذكاء في المؤسسة، نتيجة لهذا أصبح مسؤول اليقظة في الكثير من الأحيان هو مدير أو مسير المعرفة.(M. Salles , 2006, p10)

بهذه المقدمة التاريخية الموجزة نكون قد بينا أن مصطلح اليقظة الإستراتيجية اقترن بتسميات ومصطلحات عديدة تعود تارة إلى جنسية الباحثين، طبيعة ومجالات انتماءاتهم. أو هي تارة أخرى عائدة إلى مستوى التحليل المعتمد في شرح المصطلحات .و هو ما يلخصه الشكل (4) كما يبين الملحق رقم 6 تطور المصطلح في فرنسا .

الشكل (4) :تطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية



المصدر: C Cohine, (adapté)2006, p 64

2. اليقظة الإستراتيجية: ... مصطلحات متعددة و مفهوم متكامل:

لفهم ماهية اليقظة الإستراتيجية بدقة ارتأينا أن نجمع التعاريف التي توفرت لدينا بشكل نوضح فيه اسم الباحث، المصطلح المستعمل، ومحاولة التعليق عليها مع مراعاة عدم التكرار حيث أوردنا التعاريف و المصطلحات المتباينة و تغاضينا عن إدراج ما تشابه منها . و هو ما يبينه الجدول (6):

الجدول (6) تعاريف أساسية لليقظة الإستراتيجية و المصطلحات المرتبطة بها[1]

السنة	اسم الباحث	المصطلح	التعريف	التعليق
1967	Aguilar	environnement scanning (ES)	(SS) refers to the acquisition of information about events, trends, and relationships in a company « outside even »	المسح البيئي يهتم بحيازة المعلومات حول الأحداث و الاتجاهات العامة و علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية
1979	Ansoff	Scanning system (SS)	,, provides the external intelligence that policy-makers use in planning decision-making and strategy formulation	نظام المسح يساعد على تنمية الذكاء الخارجي الذي يعتبر ضرورة لاتخاذ القرارات و صياغة الإستراتيجية
1986	Gilad and Gilad	Business intelligence (BI)	,, is a process : its input is new data about the external environment, its end Result is intelligence	ذكاء الأعمال يمثل مسار شامل يهدف الى الذكاء انطلاقا من البيانات الخارجية

[1] من إنجاز الباحثة اعتمادا على المراجع التالية :
_ Chun wei Choo, 1999 et 2005
_ Samia Chouk,2008 ,
_ salima –Kriaa Medaffer,2006

L.Hermel,2007
www.hyugue.fr

1994	H.Martre	Intelligence économique (IE)	L'**intelligence économique** est l'ensemble des activités coordonnées de collecte, de traitement (d'analyse), de diffusion et de protection de l'information utile aux acteurs économiques, obtenue légalement. On peut y ajouter les actions d'influence et de notoriété. Elle se distingue de l'espionnage économique et/ou industriel car elle se développe ouvertement et utilise uniquement des sources ouvertes et des moyens légaux. La plupart des professionnels du secteur la conçoivent dans un esprit d'éthique et de déontologie. Ils s'engagent souvent à respecter une charte dans ce domaine	"الذكاء الاقتصادي هو نظام لمراقبة وتحسس البيئة لفائدة الأعوان الاقتصاديين ، وهي ترتكز على محورين، الأول ويضم البحث والتجميع المنتظم والمستمر والجاد للمعلومات المختلفة المتاحة بصفة قانونية و أخلاقية من مصادر مختلفة ثم فرزها وتحليلها وتوزيعها واستغلالها ، أما المحور الثاني فهو يهتم بحماية وأمن المعلومات والمعارف المحصل عليها وكذلك إضفاء المصداقية على المعلومات المجمعة. '
1999	Choo	Enviroment scanning (ES)	Is the acquisition and use of information about events, trends and relationship in an organization external environment, the knowledge of which would assist managers in planning the organization applied to decision-making process at the strategic and tactical levels	المسح البيئي يتعلق بالأحداث و الاتجاهات و العلاقات مع البيئة الخارجية و يمنح للمسيرين المعرفة التي تحتاجها لاتخاذ القرارات التكتيكية و الإستراتيجية و هذا يعني ان المسح البيئي هو بمثابة رادار إنساني و تكنولوجي تقوم المؤسسة بتوجيهه نحو كل أو جزء من بيئتها الخارجية و الهدف من ذلك تزويد متخذي القرار بمعلومات أساسية لاتخاذ القرارات

اليقظة الإستراتيجية الاستباقية مسار جماعي و إرادي يهدف لاستحداث الفعل, يقوم من خلاله الأفراد بمطاردة المعلومات الملائمة حول البيئة الخارجية و مختلف التغيرات التي قد تحدث فيها	Processus collectif et proactif par lequel les membres de l'entreprise (ou des personnes sollicités par elle) traquent (perçoivent, provoquent, et choisissent de façon volontariste et utilisent des information pertinentes concernant leur environnement externe et les changement pouvant s'y produire.	Veille stratégique anticipative-intelligence collective (VAS-IC)	Lesca	**2003**
المسح البيئي طريقة لتحديد الأحداث في طور نشأتها التي من شأنها أن تؤثر على مستقبل المؤسسة	Is a method for identifying of emergening issues situation and polentials pifabls that may effect an organization future, collecting and translating information about external influences issues that may potentially influence an organizations decision-making process into useful plans and decision	Environnement Scanning (ES)	Albright	**2004**
الذكاء الاقتصادي طريقة منظمة لخدمة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة تهدف إلى تحسين تنافسيتها عن طريق جمع و معالجة المعلومات و توزيع المعارف المفيدة للتحكم في البيئة. تعتمد على وسائل ترتكز على التحفيز و الجهد الجماعي ...حماية المعرفة مما قد يلجئها إلى استعمال تقنيات هجومية	l'IE est une démarche organisée , au service du management stratégique de l'entreprise visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'information et la diffusion de connaissances utiles à la maitrise de son environnement (menaces et opportunités) .le processus d'aide à la décision utilisé des outils spécifique , mobilise les salariés et s'appuie sur l'animation des réseaux internes et externe cette démarche implique une politique de protection des connaissances et du savoir de l'entreprise et peut nécessiter l'emploi d'action	L'intelligence economique(IE)	AFDIE[1]	**2004**

[1] Association Française pour le développement de l'intelligence économique

	offensives »			
النشاط المستمر و المتكرر الذي يهدف إلى رصد نشيط للبيئة الخارجية،...إلخ من أجل رصد المعلومات الدالة على التطورات التي قد تحدث في المستقبل	Surveillance globale, continue et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affut d'informations porteuses d'avenir	Veille strategique	AFNOR	**2007**
الذكاء الاستراتيجي يتيح رسم خرائط و سيناريوهات للمستقبل انطلاقا من المعلومات استراتيجية،فهو استعلام حول كل جديد مرتبط باستراتيجية المؤسسة	rL'intelligence stratégique recouvre toutes les activités organisées qui visent à trouver, interpréter pour la rendre utilisable, et faire parvenir aux bons décideurs au bon moment, un certain type d'information censée avoir une valeur stratégique. Une valeur stratégique consiste notamment en la capacité de réduire l'incertitude à laquelle est confronté tout décideur, à lui fournir des éléments de décision	Intelligence strategique	*Huyghe*	**2009**

بالرغم من هذا الاختلاف الذي قد يبدو سواء من حيث المصطلح المستعمل أو من حيث امتداد نطاق تطبيقه إلا أننا نجد شبه إجماع لدى الباحثين على أن هذا النشاط و ان تعددت التسميات التي ارتبطت به إلا أنه لا يعدو أن يخرج عن نطاق مراقبة و متابعة البيئة الخارجية لأغراض إستراتيجية ترهن مستقبل المؤسسات و الدول و تحدد مستوى تنافسينها ،و اعتبار اليقظة الإستراتيجية عنصر أساسي ومهم من عناصر نظام المعلومات الإستراتيجي ووسيلة حيوية للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة ،توجه التغيير والتكيف التنظيمي بها. من هذا المنطلق و من زاوية اهتمامنا بالمؤسسة فإننا نعتبر اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الإستراتيجي أو المسح البيئي أو الذكاء الاقتصادي ما هي في جوهرها إلا مفهوم واحد متكامل للتعبير عن عملية مراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة لخدمة إستراتيجيتها تكييفها واستباقها لتغيرات هذه البيئة مما يمكنها من استشراف المستقبل .و هذا يعني أيضا أن اليقظة الإستراتيجية مسار أو سياق من المعلومات المجمعة أو المطاردة عن البيئة الخارجية للمؤسسة بشكل مسبق وإرادي بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وكيفية تفاديها والتقليل من أثارها، فهي بهذا تتيح للمؤسسة التصرف بسرعة في الوقت المناسب، بأقل التكاليف باستغلالها للذكاء الجماعي في المؤسسة وبما يوفره من معلومات ملائمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية بشكل أحسن لقيادة المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها وبرامجها المسطرة.(H. Laurent, 2007, p 15).بالرغم من هذا الاستنتاج الذي يشكل التصور الذي نتبناه لمفهوم اليقظة الاستراتيجية فإننا نرى أنه من المهم أن نعرض لبعض التفصيل فيما يخص مصطلحين أساسيين في هذا المجال و هما الذكاء الاقتصادي و اليقظة الاستراتيجية نظرا لما عرفته الأبحاث و الدراسات من أخذ و رد فيما يخص اعتماد أحد المصطلحين بالنسبة للمؤسسة

3. **يقظة إستراتيجية أم ذكاء اقتصادي و استراتيجي:الجدل القائم :**

إن المقاربة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية اتخذ اتجاهين:

الاتجاه الأول: يعتبر اليقظة الإستراتيجية مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي، تهتم في مضمونها برصد تغيرات البيئة (التكنولوجية، التنافسية، التجارية، القانونية....الخ) هذه العملية تنتهي بتحليل ونشر المعلومات لمتخذي القرار. في حين أن الذكاء الاقتصادي يتجاوز هذه المرحلة باقتراح المناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة. أما الاتجاه الثاني فإنه يتبنى التعارض بين المفهومين حيث ينظر إلى اليقظة

الإستراتيجية كرد فعل اتجاه تغيرات البيئة وفي حين أن الذكاء الاقتصادي هو التأثير على البيئة بحد ذاته.(س.بلهانية،2007)

و هنا نرى أنه من الأهمية بمكان أن نؤكد على بعض الأبحاث والدراسات الأخرى التي اهتمت بتدقيق المصطلح ذاته حيث ترى أن اليقظة الإستراتيجية ما هي في حقيقة الأمر إلا وظيفة لإثارة انتباه المسيرين لما يحدث في البيئة الخارجية وهذا عبر ما تلتقطه من إشارات عن هذه البيئة، بينما يقوم الذكاء الإقتصادي بضمان تموقع أحسن للمؤسسة في السوق. حيث أننا نرى أن الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية ما هما في الحقيقة إلا مصطلحين للدلالة على المراقبة التي تمارسها المؤسسة اتجاه بيئتها الخارجية، ولا يتميز الذكاء الاقتصادي عن اليقظة الإستراتيجية إلا بمجال نشأته الذي ارتبط بالاقتصاد الوطني (وزارة الدفاع الفرنسية)[1] وبالتالي فإن إدارة المعلومات تشمل مختلف الأعوان الاقتصاديين، كما يمتد إلى إقامة شبكات أو جماعات التأثير الاجتماعية والصناعية في حين أن اليقظة الإستراتيجية موجهة نحو البيئة الخارجية للمؤسسة و هي ذات نشاة أكاديمية بالدرجة الأولى ، لكنها لا تكتفي بإثارة الانتباه فحسب وإنما تغذي مسار اتخاذ القرار مما يؤدي إلى أفعال وتصرفات تؤثر على البيئة. وهذا يعني أنه إذا اقترنت اليقظة الإستراتيجية بإرادة الفعل أو إجراء أفعال أو أعمال تأثيرية, فإنها بهذا توصف بكونها ذكاء اقتصادي على مستوى المؤسسة (C. Revili, 2000. P18) أو بالأحرى ذكاء إستراتيجي، حيث أن ما يميز اليقظة عن الذكاء هو درجة إدماجها ضمن مسار اتخاذ القرار الإستراتيجي ودرجة استخدامها للفعل، من هذا المنطلق فإن اليقظة الإستراتيجية تصبح ذكاء[2] إستراتيجي إذا عملت على توفير مقترحات مسبقة لمستعمليها. فهي بهذا تتسع لتصبح وظيفة مستحدثة للفعل وتحقق الريادة في المؤسسة، وهذا يعني أن الفرق بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإستراتيجي ما هو في الواقع إلا اختلاف في المجال التطبيقي في واقع المؤسسة. حيث نجد عادة أنها لا تدرك ما تمارسه هل هو يقظة (وظيفة إعلامية فقط) أو هو ذكاء (وظيفة لمساندة الإدارة الإستراتيجية) أي أن موقف المؤسسة اتجاه حالات عدم التأكد واحتمالات المستقبل هو الذي يحدد الفرق بين الممارستين. فإذا كانت المؤسسة تكتفي بتحمل التغيرات البيئية وتستجيب لها بردود أفعال ما(passive) أو تستعد وتتحضر للتغيير فإنها في هذه الحالة تمارس اليقظة، أما إذا عملت على استغلال الفرص المتاحة وقيادة التغيير فإنها في هذه الحالة تمارس الذكاء (Cohine, 2006 , p 63) .

[1] كما أن هذه النشأة ارتبطت كذلك بهدف أساسي و هو حماية موارد المؤسسات نظرا لتزامن ظهور هذا المصطلح مع تعرض العديد من المؤسسات الفرنسية للتجسس الصناعي من قبل مؤسسات أمريكية و يابانية سباقة في ممارسة اليقظة الإستراتيجية

[2] استعمال مصطلح الذكاء أكثر دلالة على طبيعة ممارسة هذا النشاط حيث ان الذكاء يعكس القدرة على الاستعلام،الفهم ،التعلم،التفكير التكيف و اختيار وسائل الحركة المناسبة،تطوير علاقات ايجابية مع الغير كما يعكس أيضا حدة الفطنة و الحنكة و القدرة على خرق الدوائر المغلقة

و هنا نصل إلى تأكيد المفهوم الذي نتبناه في هذا البحث وهو اعتبار اليقظة الإستراتيجية مسار نظامي للبحث، مطاردة، معالجة المعلومات ونشر المعارف المفيدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة. فهي وسيلة تسييرية في خدمة الإدارة الإستراتيجية لا تكتفي فقط بتوفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرار وإنما تساعد على استباق الأحداث (فرص، تهديدات) واستحداث الفعل ضمن منطق المهيمن الأول والإستراتيجية الهجومية بهدف التطوير والتحسين المستمر لتنافسية المؤسسة في بيئة عدائية شديدة التغير والمنافسة الشديدة. فهي أسلوب إداري للاستغلال الذكي للفرص من خلال ما تسمح به من:

- تطوير قدرات الإبداع في المؤسسة .
- استشعار مبكر للتغيرات التي تستوجب التكيف معها فتتيح للمسير دائما هامشا للتصرف واتخاذ القرار.
- استباق التغيرات الجذرية وتجنب المفاجآت غير المرغوبة .
- اكتساب زبائن جدد .
- التقليل من المخاطر وعدم التأكد بشكل عام مع زيادة تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة .

فهي بهذا تساعد على ممارسة الأفعال التأثيرية في البيئة كما انها أيضا كأسلوب تسييري متكامل تهتم بحماية ما تجمعه و ما تعالجه من معلومات. الشكل (5) يجسد هذا التصور التدرجي لأهداف اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة و التي تصنف بدورها وفق ثلاث مستويات،إستراتيجية،تكتيكية و أولية (تشغيلية)

الشكل (5):التصور التدرجي لأهداف اليقظة الاستراتيجية



المصدر:من تصور الباحثة

ولا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تحقق هذه الأهداف المهمة بالنسبة للمؤسسة إلا من خلال مجموعة من الخصائص المميزة التي يجب توفرها والتي نفصلها فيما يلي:

المطلب الثاني :اليقظة الإستراتيجية : الخصائص و التنظيم

لا يمكن للمؤسسة أن تفرض بقائها في السوق دون الاعتماد على اليقظة الإستراتيجية بما توفره لها من معلومات ملائمة للتكيف، الأسبقية والتأثير على بيئتها الخارجية وهذا بما تتميز به من خصائص و تنظيم لضمان نجاحها.

1. خصائص اليقظة الإستراتيجية:

تتميز اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص تجعل منها مسارا ديناميكيا مستمرا في المؤسسة من أهمها:(H.lesca,2003,p11 :13)

الطابع الإستراتيجي: إن المعلومات[1] التي تهتم بها اليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالأنشطة الروتينية المتكررة، وإنما باتخاذ قرارات غير روتينية، غير متكررة، ليست مألوفة ولا تخضع لنموذج من النماذج المعروفة والمقدمة بفعل التجربة. فهي قرارات تؤثر على المركز التنافسي للمؤسسة لارتباطها بالمستقبل، لها تأثيرات وتبعات ذات أهمية معتبرة وعادة ما تتخذ في ظروف عدم التأكد.

نشاط إرادي: مستحدث للفعل في المؤسسة، فهي ناتجة عن إرادة فعل من قبل المسيرين الذين لا يريدون أن تكون مؤسستهم خاضعة لتأثيرات البيئة و متكيفة معها وحسب بل استباق هذه الأحداث وتجاوزها، فهي إرادة مرفقة بالفعل نابعة من رغبة واقتناع الإدارة. والذي يعد أحد العوامل الأساسية لنجاح اليقظة في المؤسسة كما سنرى.

مسار جماعي،ديناميكي،مستمر: يعرف المسار بكونه مجموعة متتالية من المراحل المرتبطة فيما بينها من خلال توجيه هدف مشترك فيم بينها. وتعتبر اليقظة الإستراتيجية مسار تنظيمي متكرر يمر بعدة مراحل مترابطة، تستوجب مساهمة عدة أشخاص بأدوار ومهارات مختلفة ومتكاملة، في كافة مستويات المؤسسة واتجاهاتها (transversale). هؤلاء الأشخاص يشكلون ما يسمى حقل اليقظة (périmètre) يزاولون نشاطهم – في جمع معلومات اليقظة تحليلها– بشكل مستمر، وديناميكي (تفاعل وتطور).

[1] سنتعرض فيما بعد الى خصائص المعلومات الخاصة باليقظة الإستراتيجية.

ذكاء جماعي: الذكاء يعني معرفة حصر العناصر، الاختيار، وكيفية إيجاد الروابط أو العلاقات التي تجمع هذه العناصر لتشكل معنى. هذا الذكاء في إطار اليقظة الإستراتيجية لا تقترن بالفرد فقط بل بجماعة من الأفراد الذين يظهرون قابلية في تنسيق مهاراتهم وقدراتهم مع بعضهم البعض لالتقاط واستشعار الإشارات والأحداث ترجمتها ومحاولة فهمها للمساعدة على اتخاذ القرار والتصرف المناسب والأكثر ابتكارا. وهذا لكون البحث الإرادي – الذي يمثل التنشيط القبلي– لمعلومات اليقظة الإستراتيجية لا يمكن أن تكون خطوة فردية معزولة.

نشاط إبداعي مستحدث الفعل: لا تنظر اليقظة الإستراتيجية لبيئة المؤسسة على أنها مجرد اتجاهات عامة لما يحدث في الماضي وتمتد للحاضر والمستقبل وإنما كبنية أو مستقبل مرغوب فيه، وفي إنشائه وهي بهذا لا تكتفي بجمع المعلومات من أجل معرفة وفهم تغيرات البيئة للتكيف معها، وإنما هدفها استباق التغيرات والتأثير على البيئة لجعلها تتماشى وأهداف المؤسسة [1].

فهي نظام معلومات موجه نحو البيئة الخارجية بهدف استغلال الإشارات الضعيفة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية عن طريق:

- فهم ما يحدث في البيئة الخارجية: أحداث جديدة، انقطاعات، اتجاهات عامة ......
- محاولة ربط هذه الأحداث أو المعلومات المتوفرة بعلاقات منطقية لاستخلاص ما قد توحي إليه من أحداث مستقبلية لمختلف الأعوان الاقتصاديين في البيئة.
- استغلال وتحليل المعلومات والبيانات المجمعة.
- استنتاج أو محاولة صياغة مجموعة من الفرضيات والسيناريوهات حول مختلف التأثيرات والانعكاسات المتوقعة على مسار اتخاذ القرار والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

و هنا نرى ان نبين مفهوم اليقظة الاستراتيجية لدى مسيري مؤسسة نفطال الذين تمكنا من الاتصال بهم

2. اليقظة الاستراتيجية في نفطال

أكدت مجمل الاجابات التي تحصلنا عليها ان اليقظة الاستراتيجية نشاط ذو قيمة مضافة عالية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية و هي تعتبر:

- من الأولويات الأساسية للمؤسسة في الوقت الراهن،

[1] www.veillestratégique.org Consulté le 13/3/2011

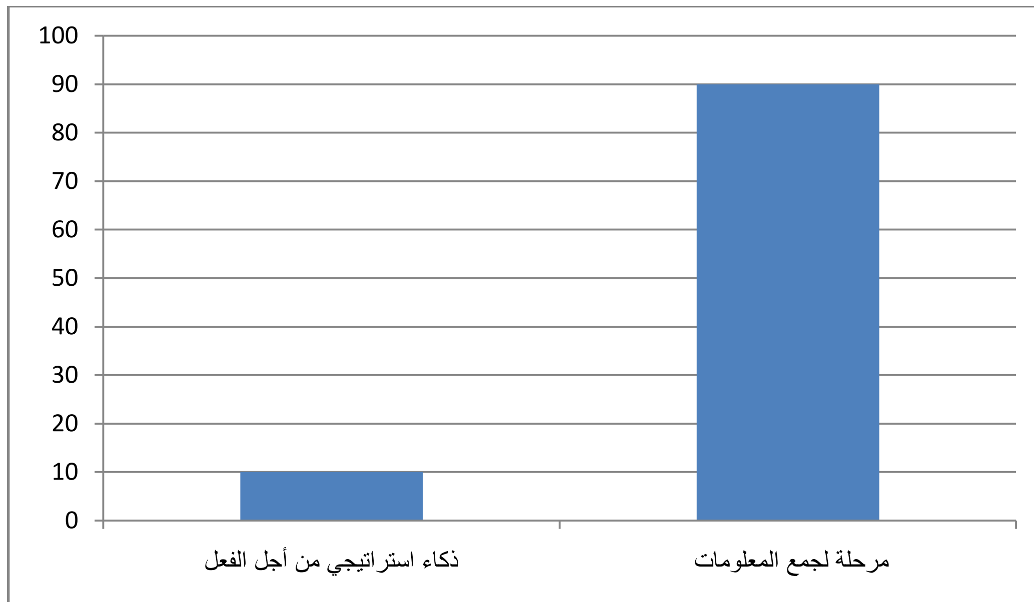
-تساهم في تحسين تنافسية المؤسسة و أدائها بشكل عام

-هي مهمة الجميع في المؤسسة[1]

أما على مستوى المصطلح الذي يتبناه مسيرو المؤسسة

و الذي ركزنا فيه على مصطلحي الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية فإن أغلب الأفراد المستجوبين لهم دراية بالمصطلحين و أكد 90 % من الأفراد أن اليقظة الإستراتيجية لا تشكل إلا مرحلة أولية للذكاء الاقتصادي مرتبطة بتوفير و معالجة المعلومة فقط في حين يهتم الذكاء الاقتصادي بالقرار ،الفعل و التصرف ، مقابل 10 % يرون أن اليقظة الإستراتيجية نظام كامل لا يهدف فقط الى جمع و معالجة المعلومات بل يتيح التصرف و الفعل التأثيري كذلك حيث يمكن ان تتصف في هذه الحالة كذكاء اقتصادي او استراتيجي و هو ما يمثله الشكل(6)

<u>الشكل (6): مفهوم اليقظة الإستراتيجية في نفطال</u>



المصدر:نتائج تحليل الاستبيان

من هذا المنطلق وجدنا التركيز على البحث على المعلومات المرتبطة بالحاضر و الاتجاهات العامة اكثر من معلومات الاستباق المرتبطة بالمستقبل ،كما تتم عملية البحث بشكل مناسبتي عند وجود مشكلة أو

[1]بالرغم من هذا التأكيد الا ان ما لمسناه فعلا هو غير ذلك حيث أن جهاز اليقظة الاستراتيجية يفتقر الى الكثير من التنسيق مع الفروع و المديريات الأخرى للمؤسسة و هو ما سنفصله أيضا في الصفحات القادمة أضف الى ذلك فإن هذا الاحساس يعبر عن الاعتقاد الشخصي للفرد المستجوب و لا يعكس بالضرورة ما يمارسه او قد يجده في واقع العمل .فحسب ما صرح به العديد من الاطارات و المسيرين للمؤسسة فغن الكل يمارس يقظته الخاصة.

حاجة ما ،و هو ما سنعود الى تفصيله عند دراسة طبيعة المعلومات المجمعة .اما الأن فسنحاول فهم المقاربة التي انتهجتها نفطال لتنظيم جهاز اليقظة الاستراتيجية

3. **تنظيم جهاز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة :**

أكد روبيح في دراسته لخصائص تنظيمات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة أن الأبحاث التي اهتمت بهذا الجانب تصنف ضمن أربع مجموعات أساسية هي: (Rouibah,2001)

- أبحاث ترى ان اليقظة الاستراتيجية هي مهمة وحدة خاصة في المؤسسة (jain1984,bright1970)
- أبحاث تعتبر اليقظة الاستراتيجية مهمة مجموعة محددة (Ansoff1975,Gilad1986)
- أبحاث تركز على جهود الخبراء(jakobiak1989)
- أبحاث تؤكد أن اليقظة الاستراتيجية مهمة الجميع في المؤسسة (Aeker1983,Lenz et Engledow1986)

في حين اتجهت الأبحاث مؤخرا إلى دراسة تنظيمين أساسين لتحديد مكانة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة هما :

_ التنظيم المركزي: بأن تكون خلية اليقظة تابعة مباشرة للإدارة العامة.

_ التنظيم اللامركزي: بأن تكون اليقظة الإستراتيجية تابعة للمديريات وفروع الأنشطة المختلفة.

والجدول (7) يوضح مزايا وعيوب كل أسلوب:

الجدول(7):تنظيم جهاز اليقظة الاستراتيجية

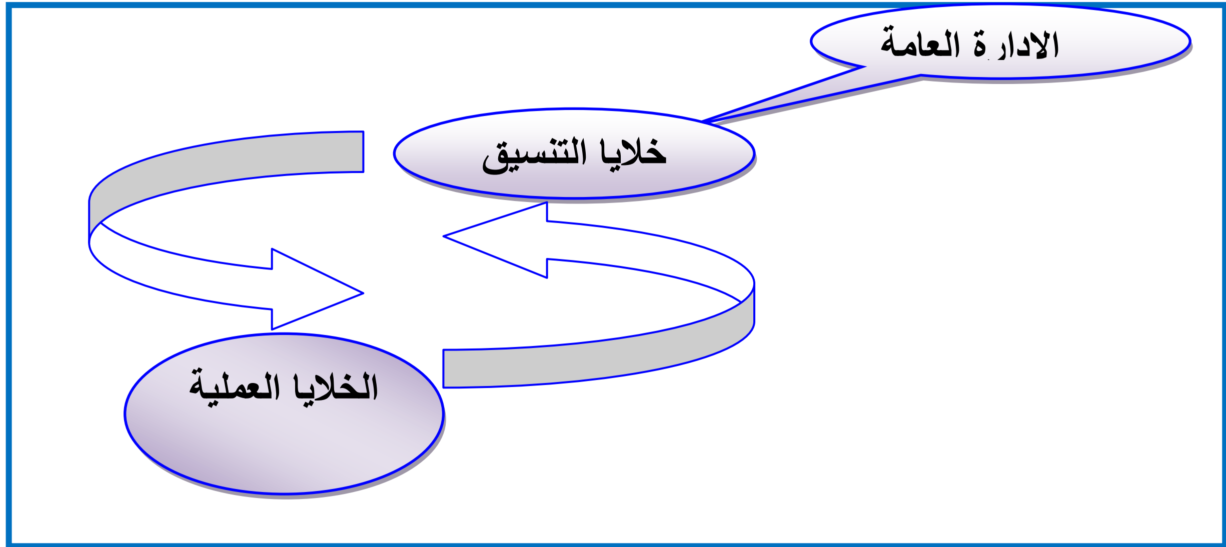
تنظيم اليقظة	المزايـــــا	العيـــــوب
التنظيم المركزي	_ تجميع وتوحيد الجهود في مختلف المراحل،مع توفر رؤية شاملة وإستراتيجية لكل حاجات المؤسسة من المعلومات	_ صعوبة في مطاردة المعلومات ، عدم الاحتكاك بالواقع والميدان نظرا لبعد العلاقة مع المستوى التشغيلي،كما أن النتائج قد تكون غير متوافقة مع ما يريده المسؤولون.
التنظيم اللامركزي	تلبية سريعة لحاجات المستويات التشغيلية من المعلومات، اكتساب خبرة في التحليل سهولة في متابعة ومراقبة المعلومات.	_ رؤية محدودة مع تشتت الجهود وتكرارها

المصدر: I .Boulifa , 2005 ,p 72

وبهدف المزج بين الأسلوبين وتجاوز الصعوبات والعراقيل التي تواجهها يقترح Lesca أن تنتظم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بشكل :

- خلية أو هيئة تهتم بالتنسيق تابعة للإدارة العامة على المستوى العام.
- هيآت على المستوى الخاص لكل فرع أو قسم مهمتها هو الاستجابة للحاجات الخاصة له مع مراعاة الإطار التنسيقي على المستوى العام كما يبينه الشكل (7)

الشكل(7): مكانة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة



المصدر :من تصور الباحثة

4. نشاط اليقظة الإستراتيجية في نفطال:المميزات و التنظيم

لكي نبرز الواقع التنظيمي لليقظة الإستراتيجية على مستوى مؤسسة نفطال فإننا سنعرض في البداية الى الأهداف و الخطوط العريضة لإدخالها في المؤسسة و هذا بتحليل القرار SD_825 الذي سبق و أن أشرنا اليه ،حيث يعتبر اللبنة الأساسية لتطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بشكل رسمي. حيث حددت أهدافها كما يلي:

- الانفتاح نحو البيئة الخارجية.
- الاستشعار المسبق لأهم التوجهات العامة في البيئة.
- تقييم مختلف التغيرات التي قد تؤثر على نشاط المؤسسة .
- تحديد الفرص والتهديدات.
- التكيف مع البيئة الخارجية والمساهمة في إنشاء وتكوين هذه البيئة.

- توفير المعلومات الاستباقية التي تستجيب لمتطلبات مختلف هياكل المؤسسة من المعلومات : الإدارة العامة، فروع النشاط، الهياكل الوظيفية، الهياكل المركزية، الهياكل العملية من أجل اتخاذ قرارات فعالة تخص المؤسسة في المستقبل .

ركزت هذه الأهداف على ضرورة فهم المؤسسة لطبيعة البيئة التي أصبحت تواجهها، وهذا عن طريق فهم التوجهات العامة لتغيرات البيئية للتكيف معها بالدرجة الأولى، بتوفير معلومات تستجيب لمتطلبات مختلف هياكلها وفروع أنشطتها (التعبير عن حاجات المعلومات).

الدراسات والأبحاث تؤكد[1] أن الخطوة الأولى أو الهدف الأولي لليقظة الإستراتيجية يتطابق تماما مع ما سطرته المؤسسة،بالمقابل فإن المتخصصين في مجال اليقظة الإستراتيجية يؤكدون أن أحد عوامل النجاح الأساسية لتطبيقها في المؤسسة هو اختيار مجال أو فرع نشاط محدد كمرحلة أولى تجريبية وبعدها تعميم المسار لكل فروع أنشطة المؤسسة، و ما نجده واضحا من خلال هذا القرار هو التأكيد على شمولية التطبيق لكل الفروع،وهذا يؤكد صعوبة المهمة وتعقدها في آن واحد و لعل هذا من أسباب فشل التطبيق الفعلي في المؤسسة . و لقد حدد ذات القرار المشار اليه أعلاه ان تنتظم اليقظة الإستراتيجية في شكل مجلس لقيادة المشروع على مستوى المديرية التنفيذية للتخطيط والإستراتيجية يضم قائد المشروع ومنشطي مسار اليقظة وثلاث خلايا على مستوى الفروع تضم مختلف المتيقظين[2] وهذا وفق الشكل التالي

الشكل (8):التصور التنظيمي لليقظة الاستراتيجية في نفطال



المصدر:الوثائق الداخلية للمؤسسة

---

[1] سنعود إلى تفصيل هذه النقطة في الصفحات القادمة
[2] و لكن بقي هذا التصور حيز الأوراق فقط و لم يعرف التجسيد إلى يومنا هذا

كما تمثلت الخطوات الأولى للتطبيق في توجيه الاهتمام باليقظة التنافسية ابتداء كمصلحة تابعة لدائرة الاستشراف و اليقظة ليتحول إلى مشروع اليقظة الاستراتيجيةسنة2005 ،و لعل الحاجة المتزايدة لخدمات هذا النشاط أو تأثير الواقع دفعت المسؤولين إلى انشاء دائرة خاصة باليقظة الإستراتيجية ابتداءا من مارس 2010 و هو ما تبينه الخرائط التنظيمية المرفقة في الملحق (7)

إلى هنا نكون قد أوضحنا المفهوم و التصور النظري و التطبيقي لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة ،بقي أن نوضح مدى أهمية هذا النشاط الذي أصبح أسلوبا حديثا في التسيير و ركيزة أساسية من ركائز النجاح ،و هذا من خلال ابراز المجالات التي يهتم بها،مختلف الوظائف التي يؤديها و الأهداف التي يسعى لتحقيقها و هو ما يهتم به المبحث الموالي

المبحث الثالث: اليقظة الإستراتيجية مجال تكامل المقاربة النظامية والإستراتيجية

أكدت نماذج التخطيط الإستراتيجي منذ الستينات على أهمية المعلومات الخارجية لتشخيص فرص وتهديدات البيئة لمعرفة مركز المؤسسة اتجاه منافسيها، وفي الثمانينات أظهر porter نموذجه المعروف (القوى الخمس (1+) مهمته تحليل بنية السوق لفهم ديناميكية البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة ضمن صناعة ما، ومع بداية التسعينات أصبحت البيئة أكثر اضطرابا وتعقدا (زيادة الإبداع التكنولوجي، تقلص دورة حياة المنتج.....) فأصبحت بالتالي بيئة شديدة المنافسة أو ذات منافسة قصوى كما يصفها R.D'Aveni في ظل هذه البيئة فإن التحدي الأساسي الذي تواجهه اليقظة الإستراتيجية هو فهم واحتواء هذه التطورات والتغيرات السريعة .

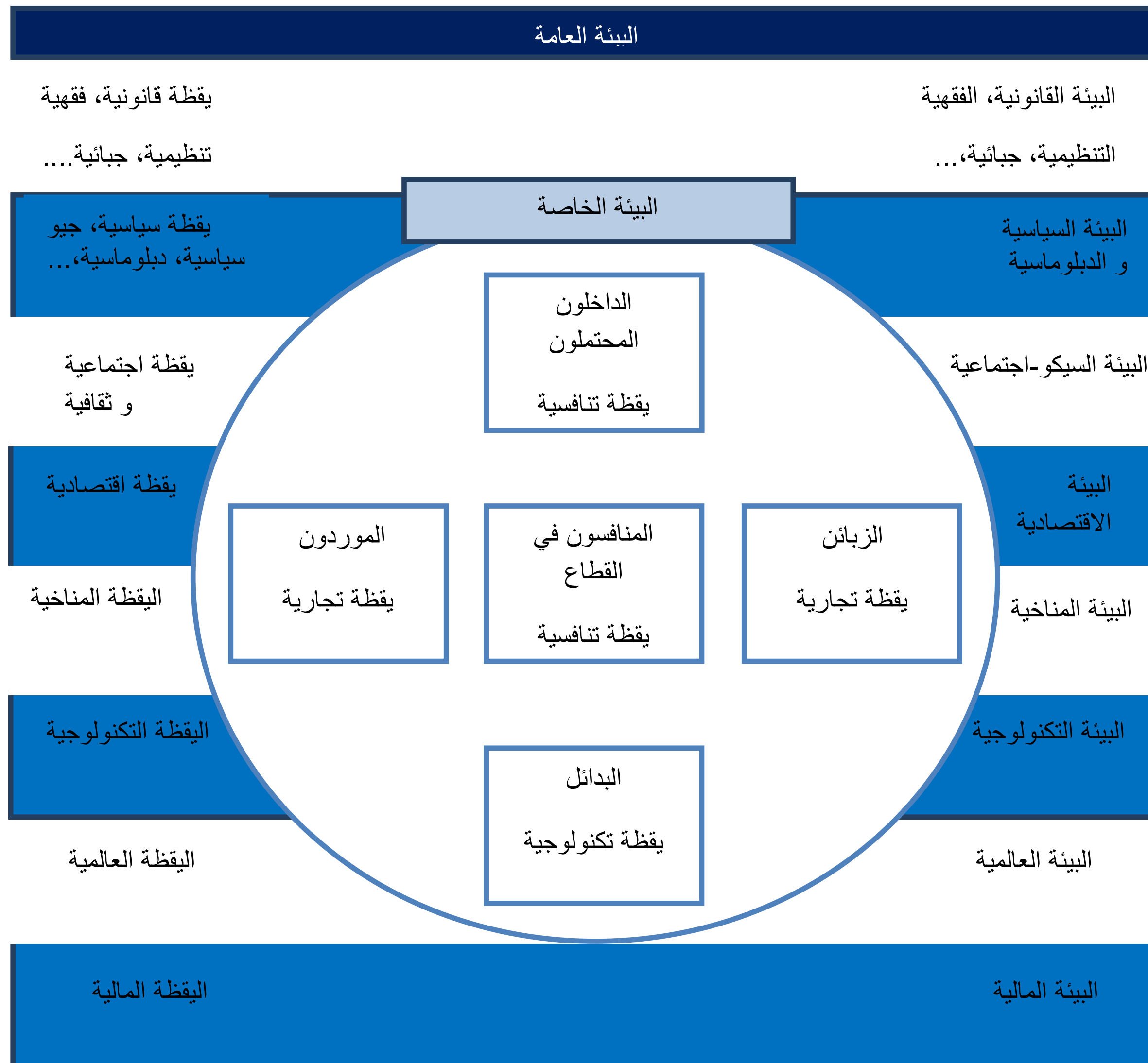
المطلب الأول:شمولية اليقظة الإستراتيجية و امتداد مجالاتها

لقد أدركت المؤسسة هذا التحدي حيث نلاحظ مدى أهمية الدور الذي لعبته خلايا اليقظة[1]، والتي أسندت لها مهام جمع، معالجة، تحليل المعلومات في شتى المجالات: تحليل توجهات السوق، السلوكات الإستراتيجية للمنافسين، التطورات التقنية، التكنولوجية ....الخ .أي أن اليقظة الإستراتيجية ما هي في جوهرها إلا مجموعة من الاهتمامات المتعددة في عدة مجالات تمس كل جوانب المؤسسة كما يوضحه

[1]أنظر في ذلك التطور التاريخي لليقظة في الصفحات السابقة

الشكل رقم(9)

الشكل (9):شمولية اليقظة الإستراتيجية



المصدر: Lesca (N), Caron Fasan (M L,2006,p157

حيث تظهر اليقظة الإستراتيجية كنشاط يشمل :

1. **اليقظة التنافسية:** و هي عملية رصد ومراقبة المتنافسين في أسواق محددة وبأي موقع كانوا. أو هي عملية لجمع المعلومات المتعلقة بقابلية المتنافسين ونواياهم بطرائق قانونية وأخلاقية وتحليليها. أو هو الحصول على معرفة مسبقة لخطط المنافسين وصياغة إستراتيجية أعمال لمواجهتها باعتماد أساليب مختلفة في جمع المعلومات، تحليلها وتوزيعها .يهتم هذا النوع من أنواع اليقظة بدراسة المنافسين الحاليين

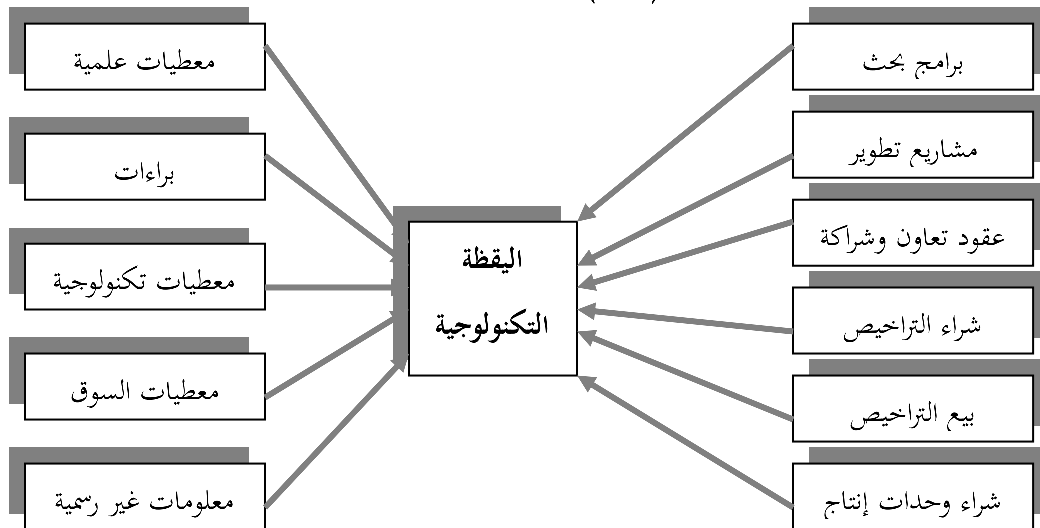
والمحتملين، تهديدات الداخلين الجدد للسوق والمنتجات البديلة، وهي تستهدف إنشاء نوع من لوحات القيادة لفهم المنافسة. ومن أمثلة المعلومات التي تهتم بها(L.Hermel,2007,p10)

- تشكيلة منتجات المنافسين.
- شبكات التوزيع المعتمدة لديهم.
- أسعارهم ومراكزهم المالية.
- قدراتهم من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف.....الخ

2. **اليقظة التكنولوجية:** تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني، والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية، من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير، وبالتالي فهي اليقظة التي تكرسها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات مع كل ما يحمله هذا المصطلح من اكتشافات علمية (أبحاث أكاديمية، وأبحاث تطبيقية)، ابتكار منتجات أو خدمات، تطور مراحل التصنيع، ظهور معدات وآلات جديدة، ترقية أنظمة ومدى تأثير كل ذلك على مستقبل مهنة المؤسسة. وهذا من خلال جمع المعلومات: (F.Jakobiak, 1992,p35)

- التقنية والعلمية الناتجة عن البحث الأساسي أو التطبيقي.
- التصميم وإجراءات التصنيع.
- تحليل منتظم لبراءات الاختراع.
- تحليل سوق تكنولوجيا ما.....الخ. و هو ما يبرزه الشكل (10)

الشكل (10): مجالات اليقظة التكنولوجية



المصدر:F.Jakobiak,1992,p38

3. **اليقظة التجارية:**وهي تهتم بالزبائن والموردين ، من حيث تحليل تطور حاجاتهم على المدى الطويل وتحليل المسار الذي يسلكه المنتج للوصول إلى المستهلك النهائي، ففي المنتجات ذات الاستهلاك الواسع مثلا فإن الأهمية التي يكدسها موزعو الجملة يستدعي تخصيص اليقظة حولهم ذلك أن قدرة وقوة تعاونهم يشكل خطرا دائما، أما في الأسواق الصناعية فإن مسار الشراء أكثر تعقيدا وفيه العديد من المتدخلين (المشتري، المستعمل prescripteur) مما يستدعي يقظة تأخذ بعين الاعتبار مختلف هذه المظاهر التقنية والعلائقية. بينما ينصب الاهتمام في إطار الموردين على مختلف الأسعار، الضمانات، آجال التسليم، استمرارية العلاقة، جودة المنتج أو الخدمة، خدمات ما بعد البيع.....الخ التي يوفرونها.

4. **اليقظة البيئية:** وهي تهتم بمختلف المجالات الأخرى لبيئة المؤسسة، السياسية، الاجتماعية، الثقافية، القانونية.......والتي من شأنها أن تشكل ميزة تنافسية ما، ففي المجال المالي تهتم باستقرار البلدان لمعرفة تذبذبات أسعار الصرف، في المجال الاجتماعي تهتم بدراسة وتحليل سلوك المجتمعات اتجاه التطورات التكنولوجية مثلا، في المجال البيئي تهتم بما يحفظ الصحة الغذائية والظروف الإيكولوجية،........الخ(L.Hermel,2007,p8 :12)

المطلب الثاني:اليقظة الإستراتيجية:اهتمامات و وظائف متعددة

من خلال ما سبق فإن اليقظة الإستراتيجية تندرج ضمن المقاربة الإستراتيجية حيث أن التفكير الإستراتيجي جوهره يتجلى في الاستغلال الذكي للفرص [1] والذي تتيحه اليقظة الإستراتيجية من خلال ما توفره وما تحققه من أهداف و وظائف ، يجعل منها أداة للتغيير في المؤسسة بتوجيه ممارسة الإدارة من الخارج إلى الداخل وليس العكس بتفحص تغييرات البيئة واعتماد الرؤى المستقبلية التي تعزز ذلك. وأيضا باعتبارها سلاحا تنافسيا بما تسمح به من تشخيص مبكر للفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة تساهم في صياغة إستراتيجيتها ويدعم قدرتها على إنشاء القيمة من خلال ما تتميز به عن منافسيها. (أحمد علي صالح وأخرون ،2010 ،ص 155). والجدول (8) يلخص لنا أهم هذه الأهداف والوظائف المنوطة بها

[1] تتمثل مراحل الفعل الاستراتيجي التي يقوم بها المفكر الاستراتيجي (strategic thinker) في:

التخطيط ← التوقيت ← التنفيذ ← التقييم ← التعديل ← التنفيذ من جديد. و هي مراحل تلعب فيها اليقظة الإستراتيجية دورا فعالا

الجدول(8):أهداف ووظائف اليقظة الإستراتيجية

الأهداف	الوظائف
المساعدة على اتخاذ القرار بما يؤهل المؤسسة للتحكم الأحسن في بيئتها مع فهم مختلف تغيراتها. بحيث تتحسن القرارات المتخذة وتخدم أكثر تنافسية المؤسسة ويطور أدائها بحيث تحسن خياراتها الإستراتيجية عن طريق التقليل من عدم التأكد والغموض الذي تتصف به البيئة.	**الوظيفة الإعلامية:** توفير المعلومات التي يحتاج إليها متخذي القرار، حيث تكون هاته المعلومات ملائمة، ذات قيمة، قد تستخدم بشكلها الخام أ وتحتاج الى التحليل، التلخيص والمعالجة وهو ما يشكل الوظيفة الأخرى لليقظة الإستراتيجية . **الوظيفة التحليلية والتلخيصية:** وهذا بتحليل المعلومات المجمعة واستخلاص العناصر المهمة.التحليل والتلخيص عمليتان متلازمتان تسمحان بإيجاد علاقات الربط بين أجزاء المعلومات المختلفة لتكوين مجموع متجانس يشكل معرفة ضرورية ومفيدة لاتخاذ القرار.
_ تحسين قدرة المؤسسة على رد الفعل، إدارة الأزمات والتكيف وبناء المستقبل. _قيادة المؤسسة نحو تحقيق تطلعاتها الإستراتيجية.	**الوظيفة الاستباقية وإستحداث الفعل:** وهي الوظيفة الأساسية لليقظة الإستراتيجية حيث تستبق تطورات السوق، المنافسة، القانونية...الخ وتغيرات البيئة عامة، وتجعل المؤسسة مستعدة لمواجهة هذه التغيرات بمعالجتها للإشارات الضعيفة والتحذيرات المبكرة في إطار التشخيص المبكر للفرص والتهديدات المحيطة بما توفره من تصورات جديدة عن البيئة تتيح التصرف في الوقت المناسب.
_ تطوير قدرة المؤسسة على التعلم الجماعي من أجل الإبداع والابتكار وتحقيق الريادة باستحداث الفعل.	**وظيفة إنتاج المعرفة:** وهذا عن طريق الإنشاء الجماعي للمعنى الذي يعتبر محورا أساسيا وحيويا من محاور ومسار اليقظة الإستراتيجية. يتحدد هذا الإنشاء بشكل المعلومات المهيكلة أي **الوظيفة الشكلية** لليقظة الإستراتيجية التي تساعد على فهم هاته المعارف .

المصدر : C. Cohine,2006,p25 _(بتصرف)

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أهداف اليقظة الإستراتيجية ومختلف وظائفها في المؤسسة تتكامل فيما بينها بالاعتماد على وظيفةالتنشيط والاتصال لتحفيز الأفراد وتفعيل مختلف شبكات وقنوات الاتصال في المؤسسة بهدف تدعيم وتسهيل مسار تدفق المعلومات. حيث أن توقع الأخطار واستباقها عادة ما يقترن بنظرة جماعية للإرث المعرفي، التكنولوجي و التقني للمؤسسة حيث أنها تمنع من تقادم معرفتها الأدائية بالعمل على مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإنها قد تعتمد منطق أكثر هجومية ببث معلومات مضللة للمنافسين ضمن منطق حرب المعلومات.

إلى هنا نكون قد بينا أن اليقظة الإستراتيجية مجال لممارسة التفكير الإستراتيجي في المؤسسة لمواجهة تحديات البيئة ، هذه الممارسة نعتقد أنها قائمة على مقاربة خاصة هي المقاربة النظامية حيث أن اليقظة الإستراتيجية مثلها مثل المقاربة النظامية تركز على القدرة على دمج العناصر أكثر من فصلها الى أجزاء ثم تحليلها، ودراسة علاقاتها وتفاعلاتها مع بعضها ثم تقييم مدى اندماجها لتحقيق الأهداف المسطرة.

هذه المقاربة النظامية لليقظة الإستراتيجية ترتكز على تفاعل مجموعة من العناصر الأساسية لتحقيق أهداف اليقظة. تتمثل في[1] :

_ **المسار** والذي يشمل مجموع العمليات التي تتدرج ضمن نشاط اليقظة: البحث ومطاردة وجمع المعلومات، التحليل والمعالجة، النشر والتوزيع.

_ **المنشط أو مسؤول اليقظة** المكلف بالسهر على تفعيل مسار اليقظة في المؤسسة والتنسيق فيما بين مختلف الأطراف الفاعلين فيها.

_ **متخذو القرار.**

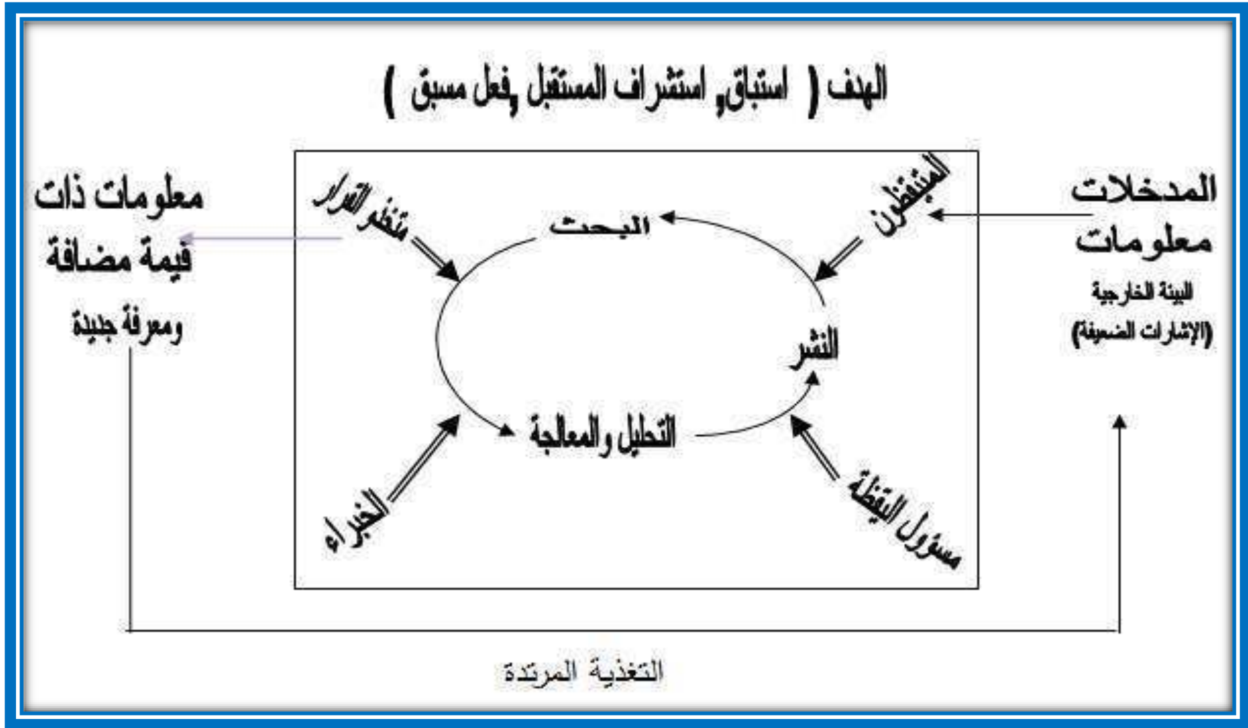
_ **المحللين أو الخبراء أو شبكة الخبراء** كما يسميها Jakobiak وهم الذين يهتمون بتحليل المعلومات،تفسيرها من أجل تشكيل معلومات ذات قيمة مضافة ومعرفة لمتخذي القرار.

_ **المتيقظين:** وهم الأفراد الذين يتولون مهام اليقظة وبشكل أدق البحث ومطاردة المعلومات.

تتجسد اليقظة الإستراتيجية كنظام وفق الشكل (10)

[1] سنعود بشرح هذه العناصر بالتفصيل في الصفحات القادمة.

الشكل(10):المقاربة النظامية لليقظة الإستراتيجية



المصدر: من تصور الباحثة

نستطيع القول أن اليقظة الإستراتيجية أسلوب إداري تتكامل فيه المقاربة والتفكير الإستراتيجي مع المقاربة النظامية مما يجعلنا نستنتج الركائز الأساسية لليقظة الإستراتيجية وهي:

- الرؤية المستقبلية الواضحة.
- استشراف المستقبل والعمل على استباق أحداثه.
- النظرة النظامية المتكاملة والشاملة.
- العمل الجماعي وثقافة التقاسم والتشارك

بهذه الكيفية يكون نتاج هذا النشاط الحيوي قرارات ذكية –إن صح التعبير –حيث أنها تتميز بكونها: تقنيا: ممكنة، زمنيا: مناسبة التوقيت ،مكانيا: مناسبة ،ماليا: ذات مردودية ، اجتماعيا: مرغوب فيها(متقبلة) ، اقتصاديا: كفؤة، استراتيجيا: مرجحة لموازين القوى (س.بلهادية ، 2007)

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل التعرف على أهم التغيرات و التحولات التي شهدتها المؤسسة في ظل البيئة المعاصرة و التي فرضت عليها المزيد من المرونة و القدرة على الاستجابة لكل ما يحدث أو قد يحدث،فلا تكتفي بالتكيف و إنما تستبق و تقود التغيير.و هذا بدوره فرض ضرورة إحداث تغييرات تنظيمية و أساليب و أدوات تسييرية جديدة تمثلت أساسا في التركيز على الأنشطة ذات القيمة و التوجه أكثر نحو إدارة اؤوس اموال لا مادية:المعلومة،المعرفة،العلامات ،الابداع...الخ اعتمادا على هياكل مرنة مسطحة و شبكية ،تكنولوجيا المعلومات وموارد بشرية أكثر مهارة أيضا.

وجدت المؤسسة نفسها كذلك ضمن هذه التحولات و التغيرات المتسارعة مضطرة إلى توجيه أنظمة معلوماتها نحو البيئة الخارجية لترتبط بذلك مع استراتيجيتها بعدما كانت لسنوات عديدة تركز على العمليات و الاجراءات الروتينية ،التشغيلية و التكتيكية فأصبحنا بذلك نتحدث عن نظم المعلومات الاستراتيجية و التي تعتبر اليقظة الاستراتيجية محورا أساسيا منها بما تتوجه به من استماع دائم للبيئة الخارجية لرصد و استشعار و التقاط كل إشارة فيها ،تحليلها و استغلالها من أجل التصرف المناسب في الوقت المناسب.

اهتمام الباحثين و المسيرين باليقظة الاستراتيجية جعلت أدبيات عالم الأعمال تعرف ثراءا و تعددا في المصطلحات المستخدمة عند التعبير عن هذا النشاط و عن مراقبة و استماع المؤسسة لبيئتها بشكل عام.هذا الثراء ظهر جليا في مجالي الأعمال الفرنكفوني و الأنجلوسكسوني.ففي حين ركز هذا الأخير على استخدام مصطلح الذكاء و المسح مع تعدد مجالات ذلك و اتساعها من ذكاء تنافسي،ذكاء أعمال،مسح بيئي...الخ .فإن الطرف الفرنسي انتقل من استخدام مصطلح اليقظة الاستراتيجية إلى الذكاء الاقتصادي في محاولة لتأكيد الدور السلبي الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية التي لا تتعدى كونها مرحلة للبحث عن المعلومات و تحليلها فقط ،في حين يعمل الذكاء الاقتصادي على استغلال المعلومات من أجل التصرف و التأثير على البيئة دون اهمال جانب الحماية. و لقد أوضحنا ان تعدد المصطلحات المستخدمة في هذا المجال لم يخرج عن نطاق الزاوية التي يعتمدها الباحثون لوصف هذا النشاط فمنهم من يركز على الهدف ،البعض الأخر ركز على القيمة المضافة التي ينشئها و البعض قد يركز على امتداد مجال الاهتمام أو موضوع اليقظة الاستراتيجية ذاته.

تحليل هذه الأراء و المساهمات لمحاولة الخروج من الجدل القائم (ذكاء اقتصادي/يقظة استراتيجية) قادنا الى نتيجة مهمة مفادها ان الممارسة هي التي تحدد طبيعة النشاط الممارس.و هذا يعني أن

مصطلح اليقظة الاستراتيجية الذي يفيد الاحتراس،المراقبةو الترصد و ان كان يوحي بالطوعية و السلبية اتجاه ما يحدث إلا ان ممارسته في الواقع تتميز بالديناميكية و الارادية و هو ما ينقله إلى يقظة استباقية و ذكاء استراتيجي يدمج مجموعة من المفاهيم و المرتكزات الجديدة كتكنولوجيا المعلومات و ادارة المعرفة....الخ.و هذا يعني كذلك أن ممارسة اليقظة الاستراتيجية و تنظيمها في المؤسسة هي ممارسة شمولية ، نظامية و استراتيجية تتيح الاستباق ،الاستعداد و الاحتياط للتغيير ، الاستحداث و الحماية من المفاجأت الاستراتيجية بتركيزها على معالجة و تحليل المعلومات المرتبطة بالبيئة الخارجية ذات القيمة المضافة و الاستراتيجية .و هو ما يشكل محور اهتمامنا في الفصل القادم بما سنعرضه من تحليل لمسار اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة و طبيعة المعلومات التي تعتمد عليها في كل مراحلها.

اليقظة الإستراتيجية من المعلومات إلى الاشارات الضعيفة

-سيرورة اليقظة الاستراتيجية :نماذج عديدة و مراحل متوافقة

-المعلومات في قلب مسار اليقظة الاستراتيجية ووقودها المحرك

- الاشارات الضعيفة القلب النابض لليقظة الاستراتيجية

-

أشرنا في الفصل السايق أن اليقظة الاستراتيجية كنظام معلومات استراتيجي موجه نحو البيئة الخارجية للمؤسسة تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- تقليل عدم التأكد لاتخاذ القرار الملائم بتسهيل عملية صعود المعلومة
- الابداع من أجل الحصول على حصص سوقية و اقتحام اسواق جديدة
- اغتنام الفرص بحسن استشعار و استغلال الاشارات الضعيفة
- تقييم وضعية المؤسسة اتجاه الأخرين و الحفاظ على تنافسيتها

تحقق اليقظة الاستراتيجية هذه الأهداف بإدارتها و استغلالها لأنواع عديدة من المعلومات بحيث توفر المعلومة المناسبة في الوقت المناسب للشخص المناسب و هذا يعني أن المعلومة بحد ذاتها تشكل بالنسبة لليقظة الاستراتيجية العصب المحرك لها و هو ما سنركز عليه في هذا الفصل من خلال محاولة فهم و تحليل مسار اليقظة الاستراتيجية و مختلف أنواع و مصادر المعلومات التي تستغلها حيث سنحاول الإجابة على مجموعة من التساؤلات في هذا المجال : ما هي البيئة أو مجال النشاط المناسب لمراقبته ؟ أم أن المراقبة البيئية تكون شاملة ؟ ما هي أدوار المعلومة في المؤسسة؟ وهل تهتم اليقظة الاستراتيجية بإدارة كل المعلومات المتاحة في المؤسسة؟أم أن هناك بعض الخصوصيات في معلوماتها؟ ما هي مصادر المعلومات ؟ كيف يمكن التعرف، تحليل واختبار المعلومات المجمعة ؟ هذه جملة من التساؤلات التي سنحاول الاجابة عنها من خلال العناصر التالية:

- سيرورة اليقظة الاستراتيجية:نماذج عديدة و مراحل متوافقة
- المعلومات في قلب مسار اليقظة الاستراتيجية ووقودها المحرك
- الاشارات الضعيفة القلب النابض لليقظة الاستراتيجية

المبحث الأول: سيرورة اليقظة الاستراتيجية:نماذج عديدة و مراحل متوافقة

إن القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل البيئة المعاصرة، أصبحت أكثر من أي وقت مضى تتأثر بنوعية و توقيت المعلومات التي تتحصل عليها، كما أن حاجة المسير الملحة و المتزايدة للمعلومة الدقيقة الملائمة، ذات الدلالة و المركزة في الوقت المناسب جعلت من هذه الأخيرة (أي المعلومة) موردا و سلاحا استراتيجيا و عاملا من عوامل البقاء[1](P. Redouia : 1991, P 29) يمنح للمؤسسة قدرة أكبر و أسرع على الاستجابة لمتطلبات السوق سواء على مستوى الإنتاج، أو التوزيع ، و هذا يعد من أهم المصادر القوية لإنشاء مزايا تنافسية. و لتحقيق هذه الأهداف ينبغي الاهتمام أكثر بالتسيير الفعال للمعلومات أي تنظيمها، معالجتها، بحيث تصبح متوفرة و جاهزة للاستعمال بالمواصفات المطلوبة سواء لاتخاذ القرار، صياغة الإستراتيجية، متابعة العمل والوظائف...الخ، فما هي المكانة التي تحتلها المعلومة في المؤسسة عامة و ما هي الأدوار و الخصائص التي تؤديها في إطار اليقظة الاستراتيجية؟و قبل أن نفصل في ذلك نرى انه من المهم أولا أن نشرح مختلف المراحل التي يعتمد عليها مسار اليقظة الاستراتيجية وفق التصورات و النماذج التي تم تطويرها

المطلب الأول:مقاربات منهجية لمسار ديناميكي:

تؤكد الأبحاث والدراسات أن الإستراتجيات التي تتبناها المؤسسة في البحث عن المعلومات البيئية، تترجم في ثلاث محاور أساسية :(Rouibah,2001)

- حصر عملية مراقبة البيئة في الأعوان والمواضيع الملائمة فقط، وفي هذه الحالة تطرح إشكالية اختيار وتحديد درجة ملائمة هؤلاء الأعوان والمواضيع .
- حصر مصادر المعلومات في المصادر المهمة فقط.
- حصر عدد المعومات التي يجب جمعها وإثراؤها فيما بعد .

تجتمع هذه المحاور لتحدد مجالات مستهدفة، تجعل من عملية البحث عن المعلومات يقظة ومطاردة مستهدفة(P.oubrich ,2007 ,p 105).وسنحاول في البداية فهم المنهجية المتبعة لإرساء مسار لليقظة

.

الاستراتيجية و التي تعتبر بمثابة مرحلة ابتدائية لسريان مختلف مراحل اليقظة الإستراتيجية لنصل بعدها الى تقديم و تحليل مجموعة من النماذج في هذا المجال.حيث أن المنهجية المقترحة في ذلك تتابين من باحث لأخر إلا أنها في مجملها تتفق على فكرتين أساسيتين هما:(Rouibah,2002)

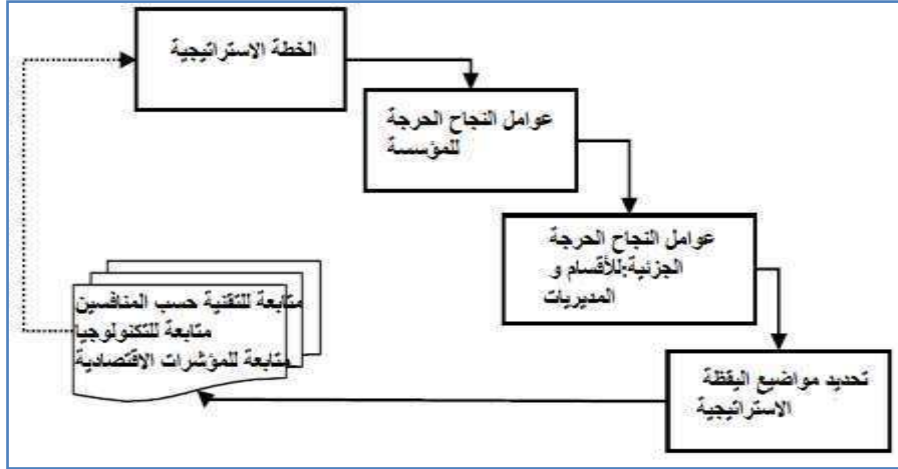
- تقسيم البيئة إلى مجموعة من المجالات الاجتماعية،السياسية،الاقتصادية،التكنولوجية[1] و تحديد مجموعة من المؤشرات لكل مجال و متابعتها بشكل مستمر بالاعتماد على مجموعة من الطرق التي منها طريقة (3B (Buts,Besoin,Bases و طريقة التجزئة الاستراتيجية بتحديد عوامل النجاح الحرجة و التي طورت بشكل أساسي من طرف Jakobiak و هي المقاربة التي سنشرحها
- التركيز على اعتبار البيئة مجموعة من الأعوان الفاعلين ،تؤثر سلوكاتهم بشكل مباشر أو غير مباشر على مستقبل المؤسسة .و يعتبر Shuler أول من اهتم بذلك مقترحا ربط الأعوان الفاعلين بمواضيع تعكس تصرفاتهم ،ثم طورت هذه المقاربة من طرف Lesca و هو ما سنشرح أيضا

أ. **مقاربة Jakobiak :**

تعتمد هذه المقاربة على التشخيص الإستراتيجي للبيئة وتحديد "عوامل النجاح الحرجة للمؤسسة كمجالات أو قطاعات للمراقبة" حيث أن هذه العوامل تشكل أهداف أولوية للمؤسسة، من خلالها يمكن الحصول على معلومات حرجة _ على حد تعبير Jakobiak كما أن هذه العوامل لا تشمل المؤسسة فحسب بل كل مديرياتها ، أقسامها وفروعها المختلفة ،وتحدد من خلالها المواضيع والمحاور الأساسية التي يجب مراقبتها . تتجسد هذه الطريقة وفق الشكل (1)

[1] تعرف هذه الطريقة بطريقة (SEPT)ونرى أن هذه الطريقة شبيهة بنموذج PESTEL المستخدم في التحليل الاستراتيجي لتحليل أبعاد البيئة العامة حيث أضيف لها متغيرتين هما التشريعية(L)و البيئية(E)

الشكل (1): من عوامل النجاح الحرجة إلى اليقظة الاستراتيجية



المصدر: Jakobiak,2009,p24 (adapté)

تسند لهذه المواضيع المحددة تقييم سلمي لدرجة أولوياتها من :

المواضيع الحرجة ذات الأولوية القصوى إلى المواضيع المهمة مرورا بالمواضيع الجد مهمة ،وهذا بالاعتماد على أدوات اتخاذ القرار المتعددة المعايير [1] القائمة على تقدير ستة (6) متغيرات أساسية هي :حظوط النجاح والتحقق ، التكاليف المستقبلية ، المساهمات السابقة .

تسمح هذه المرحلة بتحديد مصادر المعلومات الملائمة ومن ثم القيام بعملية جمع المعلومات بمختلف أنواعها وباستعمال المعلوماتية ،المنطق والعلمية ، ففي مجال الانترنت مثلا نجد محرك البحث google وأدواته الملحقة (google alertes)[2] وبوابة copernic Fuld يسمحان بالحصول على معلومات عديدة ومتنوعة عامة مثل براءات الاختراع، معلومات مكتبية ،مالية ....الخ بحيث تدمج وتعالج آليا باستعمال البرمجيات المكتبية البسيطة أو البرمجيات المتخصصة لتحليل هذه المعلومات في شكل مصفوفات أو خرائط ...الخ هذه المرحلة توصف بكونها مرحلة تحديد أنواع الرقابة الضرورية :

_ مراقبة منتظمة للمعلومات المنشورة، المجلات، الانترنت، الصحف، الكتب ....الخ

_ جمع المعلومات غير الرسمية أي الميدانية .

يركز Jakobiak في مقاربته على شرح ومتابعة المعلومات المنشورة عن طريق من يسميهم الملاحظين ،بالرغم من أنه يؤكد على أهمية المعلومات غير الرسمية إلا أنه لا يوضح الأسلوب أو الطريقة التي

---

1 Les méthodes des multicritères d'aide à la prise de décision

2 http://www.google.fr/alerts يقوم بالإنذار المبرمج حول تحديث المعلومات الخاصة بموضوع خاص ما حدد مسبقا .بإدخال معادلة منطقية للبحث .هذه المعلومات قد تكون في صفحة موقعيه (web) أو مدونة (blog) ترسل هذه الإنذارات سواء إلى البريد الإلكتروني أو إلى الهاتف ,كما تستعمل أيضا تدفقات Rss

تمكن المسيرين من التقاط استغلال الإشارات الضعيفة[1] التي تشكل احد المعلومات الرئيسية التي تعتمد عليها اليقظة الاستراتيجية لاستباق الأحداث كما سنرى ويكتفي فقط بالإشارة إلى أنها من مهام الملاحظين الآخرين الذين يهتمون بهذا النوع من المعلومات .دون تعيين دقيق لطبيعة هؤلاء الملاحظين هل هم المكلفين باليقظة ،رجال البيع، المديرين، كل أفراد المؤسسة ....الخ ولا لكيفية تنظيم جمع المعلومات من طرفهم ،فهو يكتفي بالتركيز على رجال البيع في علاقاتهم واتصالاتهم خاصة في المعارض والملتقيات التي تنظمها المؤسسات، ما يقترحه في هذا الإطار هو بطاقة لالتقاط المعلومة[2] . منهجية هذه المقاربة يلخصها الجدول(1)

جدول رقم 1 : مقاربة 5W–1H

ماذا What	تعريف اليقظةالاستراتيجية
لماذا Why	رهانات اليقظة الاستراتيجية
من Who	الفاعلون: الملاحظون، المحللون، متخذو لقرار
متىWhen	يجب الحصول على المعلومة عند ميلادها، وينبغي أن يكون هناك تحيينا دائما
أينWhere	المراقبة تكون قطاعية لكن التغطية عالمية
كيف How	اليقظة الاستراتيجية تتضمن منهجية، هيكلا،...

المصدر: Jakobiak,2006,p81

ب. مقاربة فرقة Lesca :

يقترح Lesca إعادة طرح إشكالية تحديد حاجات المسيرين من المعلومات في إطار اليقظة الإستراتيجية بأسلوب معاكس، يقتضي أن يحدد متخذو القرار الأعوان الحاليين والمحتملين والمواضيع التي تبدو لهم أكثر ملائمة لأغراض اتخاذ القرار لكي يوفر لهم المعلومة الملائمة وهذا ضمن ما أسماه " باستهداف البيئة "(H.Lesca .2003. p 61) كمرحلة ضرورية للوصول إلى التقاط الإشارات الضعيفة عن طريق أسلوب خاص لجمع المعلومات يسميه " المطاردة " ومن ثم استغلال الإشارات الضعيفة المنتقاة عن طريق "الإنشاء الجماعي للمعني" ،

[1] انظر المبحث الثالث من هذا الفصل
[2] أنظر الملحق رقم 9 :نموذج لبطاقة الاتقاط المعلومة

تعتمد مقاربة Les ca لليقظة الاستراتيجية على توجيه عملية البحث عن المعلومات الخارجية وفق المراحل الأساسية التالية :

- استهداف جزء مهم من البيئة .
- مطاردة المعلومات واختيارها عن طريق تفعيل وإثارة وانتباه المسيرين لها .
- الإنشاء الجماعي للمعنى بهدف استغلال الإشارات الضعيفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتصرف.

ومن ثم يقترح نموذجه الذي أسماه بنموذج (اليقظة الاستراتيجية الاستباقية–الذكاء الجماعي) الذي سنتناوله بالتفصيل فيما بعد و الذي عرف تطورات عديدة ناتجة عن مجموعة من الأبحاث التي قادها Lesca مع فرقته على مدار أكثر من 12 سنة من البحث في مجال اليقظة الإستراتيجية والإشارات الضعيفة بشكل خاص .حيث تعتبر هذه الأبحاث رائدة في هذا المجال بل إننا لم نجد فيما توفر لدينا من مراجع ما يؤكد على كيفية استغلال هذه الإشارات إلا من خلال مخبر البحث التابع له[1].

يعبر الاستهداف عن عملية تحديد الجزء من البيئة الخارجية ال ذي سيندرج ضمن اهتمامات اليقظة الإستراتجية أي الذي يجب مراقبته بشكل أولي بهدف إنشاء معلومات ومعارف ملائمة (Lesca ,2003, p 60)، لكن ليس بصفة حصرية، فالمؤسسة و إن اهتمت مباشرة بهذا الجزء فهذا لا يعني بالضرورة أنها لن تنتبه لما تبقى من البيئة بل إن التركيز على هذا الجزء نابع من حجم التهديدات التي قد تأتي من هذه الناحية أو بالمقابل الفرص التي قد تظهر كذلك(Lesca (H) et Mancret, 2008., p.226.

هذا الاستهداف يتضمن تحديد الثنائيات (أعوان،ومحاور) بحيث يتمثل الأعوان في كل شخص، مجموعة أشخاص، مؤسسة (أو منظمة) قادرة على اتخاذ قرارات قد تؤثر إيجابيا أو سلبيا بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على مستقبل المؤسسة (زبائن، منافسون، موردون، شركاء، سلطات عمومية،...) أما المحاور أو المواضيع فهي تشكل مركز او مجال اهتمام وهذا ضمن إطار التفكير في مستقبل المؤسسة، يمكن لهذه المحاور أن ترتبط بعون ما ،بمجموعة من الأعوان أو لا تكون مرتبطة بأي عون من أعوان البيئة في حالة استحالة أو عدم القدرة على تحديد هؤلاء الأعوان ومعرفتهم يمكن للموضوع إذا أن يتجسد في شكل: متابعة للأبحاث التي تقوم بها مخبر ما ، مشروع منتج جديد من طرف مؤسسة منافسة ..الخ

يسمح الاستهداف للمؤسسة بـ :

[1] للتعرف على هذه الأبحاث بالتفصيل وتحميلها أنظر موقع فرقة Les ca على الأنترنت http://www.veille-strategique.org/

- تحديد المعلومات التي يجب مطاردتها وكيفية الوصول إليها .
- تكوين تصور جماعي للبيئة الملائمة يؤدي إلى تنمية الذكاء والتعلم الجماعي في المؤسسة .
- تفادي الإغراق في المعلومات غير المفيدة .
- تحديد مصادرر المعلومات سواء غير رسمية مثل الزبائن، المنافسين، الموردين، الموزعين، و الخبراء، المشاركة في الملتقيات العلمية، الصالونات المهنية أو الرسمية كالمنشورات العلمية و التقنية، قاعدة البيانات، منشورات المؤسسات، براءات الاختراع...(M. Sadok , 2004, p.90)

هذا يعني أن هذه العملية تساعد على تخصيص وتوجيه الانتباه الإرادي والمسبق نحو جزء من البيئة يعتبر ملائما مع حاجات المسيرين للمعلومات من أجل إنخاذ القرارات الإستراتيجية (M. Sadok , 2004, p.64)).

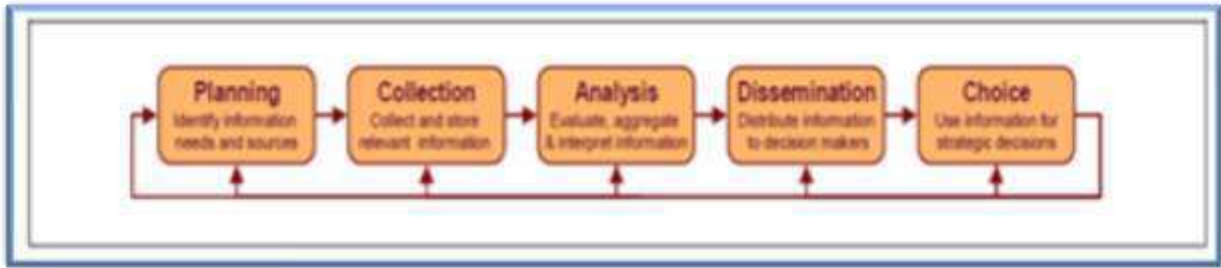
يركز الاستهداف على قدرة المسيرين والمكلفين باليقظة على الانتباه إلى معلومات غير رسمية ،مجزأة، غير أكيدة لكنها ذات دلالات لأحداث مستقبلية تؤثر على مستقبل المؤسسة والتي هي الإشارات الضعيفة. وهذا يعني أن نجاح الاستهداف يتوقف بدرجة كبيرة على إثارة وتنمية قدرة الانتباه إلى هذه الإشارات. السؤال الجوهري في هذه المرحلة إذن :هو كيف نفَّعل هذه القدرة ونجعلها قدرة جماعية وليست قدرة فردية؟

يعبر الانتباه عن مجموعة النشاطات المعرفية الموجهة للنشاط الذهني للفرد، يتأثر هذا الانتباه بعدة عوامل مرتبطة بالمعلومات ذاتها مثل: حامل المعلومة، طريقة التقييم (الشكل)، المحتوى...الخ. بحيث تثير الانتباه أو لا تثيره ،وباعتبار أن الفرد لا يمكن أن يأخذ بعين الاعتبار إلا عداد محدودا من الأشياء في المرة الواحدة _ أي أن قدرته على الانتباه محدودة في الزمن والمكان _ وأيضا للطبيعة النادرة التي يتصف بها هذا الانتباه لدى المسيرين،لاندماجه ضمن مقاربة جديدة لجمع وتحليل المعلومات ،مختلفة عن المقاربة الاعتيادية القائمة على أساس معلومات وبيانات تاريخية ،كمية، أكيدة وكاملة فإن اليقظة الإستراتيجية تركز على ضرورة الانتباه الجماعي (S.Chouk ,2008,p17) وهذا لتحقيق التكامل بين التصورات الفردية للمسيرين التي عادة ما تتأثر بالمكانة التي يحتلونها ضمن النظام الإجرائي والاتصالي للمؤسسة وأيضا طبيعة الوضعية أو الحالة التي يواجهونها ،والتي تؤثر بشكل مباشر على إدراكهم وقدراتهم الانتباهية(S.Chouk, 2008, p 20)

3. تحليل بعض نماذج اليقظة الاستراتيجية الأخرى

لقد أثمرت الدراسات والأبحاث في مجال اليقظة الإستراتيجية على عدة نماذج لشرح مختلف مراحل و عمليات نشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، تكاد في مجملها تتفق في تفصيل مراحل اليقظة مع بعض الخصوصيات في شرح البعض منها أو مجال امتداد المعلومات المجمعة. حيث أنها و بشكل عام تتفق على المراحل الأساسية لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة و الذي يوضحه الشكل (2)

الشكل(2): المراحل الأساسية لليقظة الاستراتيجية



المصدر: G.Componovo,2006 ;p33

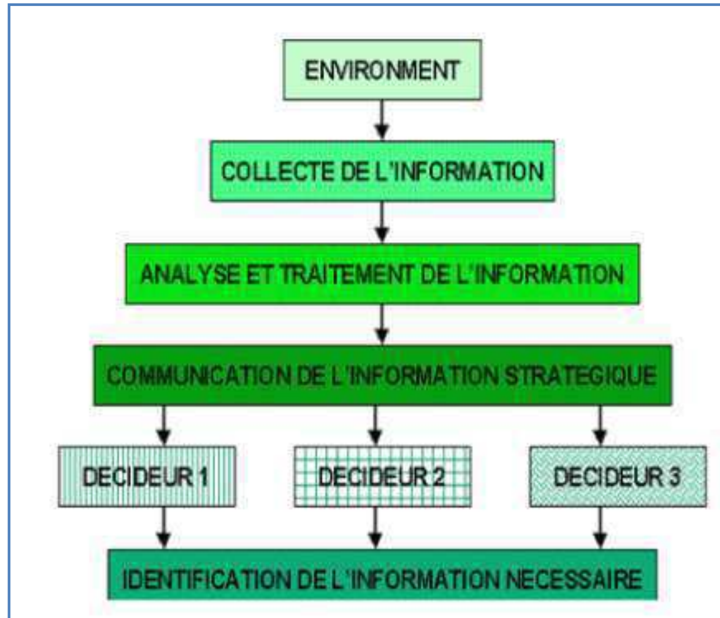
وسنحاول أن نعرض مجموعة من هذه النماذج– حسب ما توفر لدينا من مراجع – والتعليق عليها ببيان مزاياها وحدودها لنخلص بعدها إلى تبيان النموذج الذي سنعتمده في هذه الدراسة و مقارنته بواقع المؤسسة محل الدراسة .محاولين في ذلك تصنيف هذه النماذج حسب نطاق تركيز أنشطة اليقظة فيها.

أ. النماذج الأولية:

تعتبر هذه النماذج من أول النماذج التي تم صياغتها لشرح مسار اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة ونجد من ضمنها:

✓ **نموذج Theitart (1984):** ويقدم في الشكل الأتي:

الشكل(2):نموذج Theitart



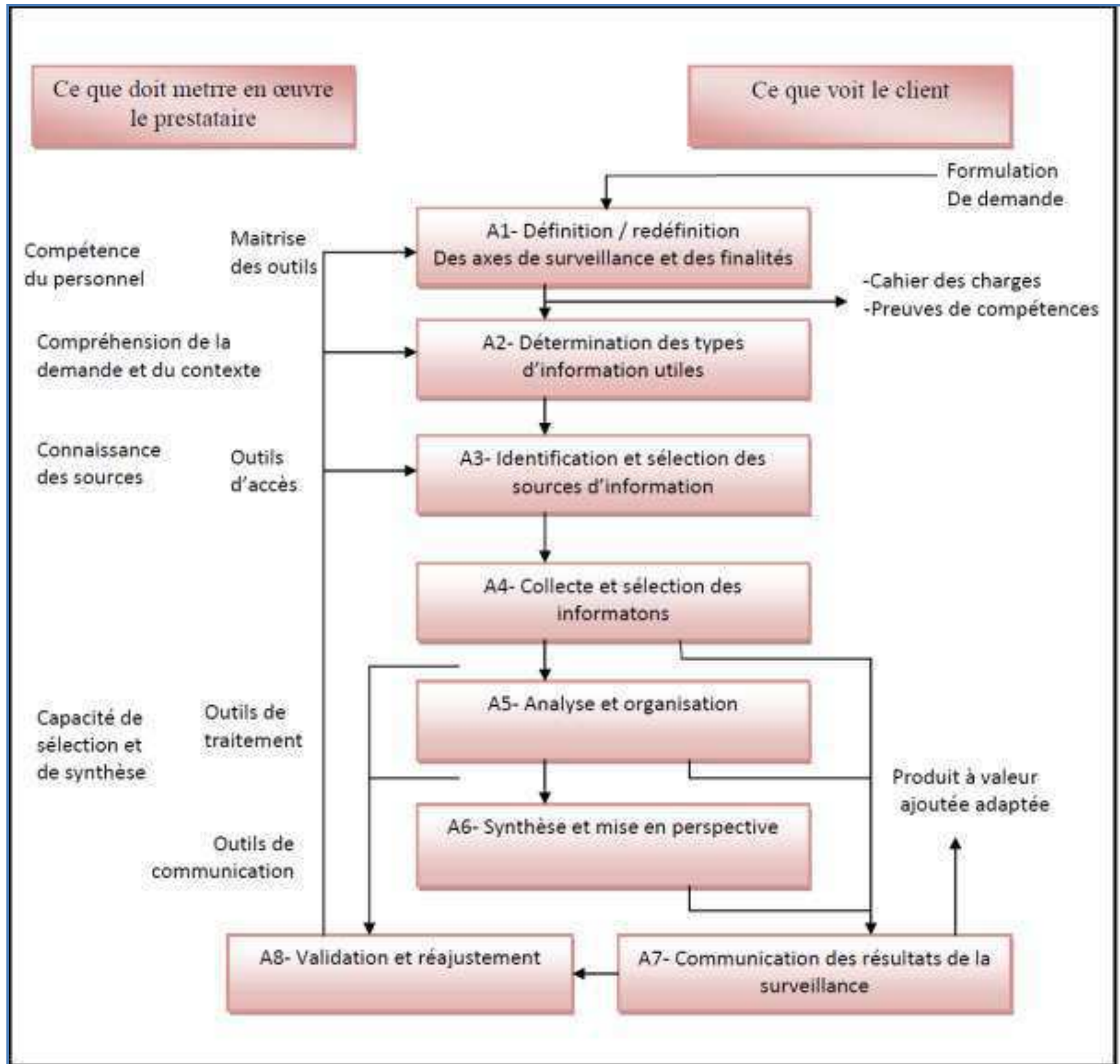
المصدر:E. pateyron, 1998, p 162

✓ **نموذج AFNOR :** عرف هذا النموذج بمعيار (xp x50_053) وهو يركز على :

- تحديد أهداف اليقظة الإستراتيجية والمحاور الضرورية لمراقبتها.
- تحديد المؤشرات الملائمة عن طريق تحديد مصادر المعلومات
- جمع وتحليل واختيار المعلومات .
- نشر المعلومات وتوزيعها.

ويقدم النموذج وفق الشكل (4) :

الشكل (4): نموذج AFNOR



المصدر: L.Hermel,2007;p30

ب. نماذج تركز على بعض جوانب اليقظة الإستراتيجية:

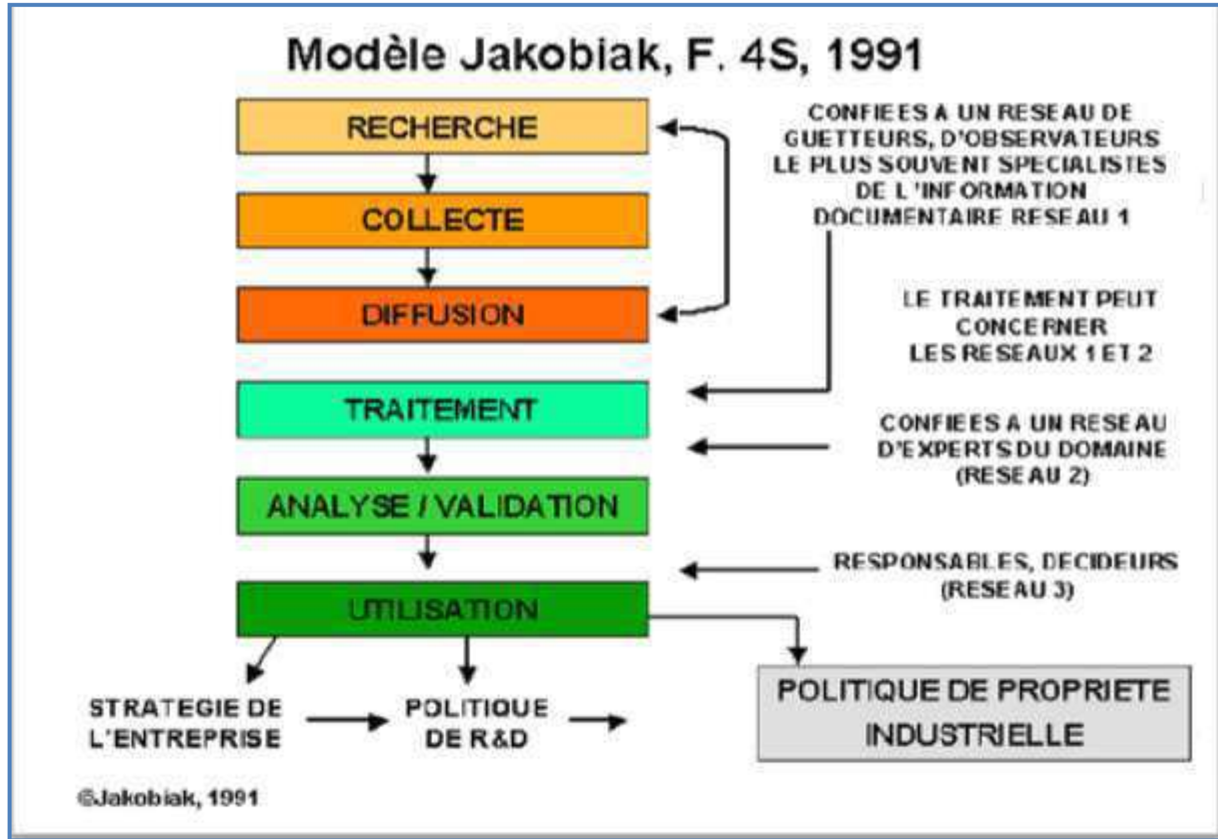
نجد ضمن هذه النماذج :

✓ **نموذج Jakobiak (4S,1991):**

ركز Jakobiak في أبحاثه على اليقظة التكنولوجية مقترحا في ذلك نموذجه المعروف بـ 4S[1] الذي يظهر في الشكل (5):

[1] Structure de surveillance sectorielle systématique

الشكل (5) :نموذج Jakobiak



المصدر: Jakobiak , 1991, p 42

يرى Jakobiak أن الرقابة الدقيقة والمستمرة للبيئة الصناعية إنما ينبع من الدور الذي يلعبه الإبداع في المؤسسة باعتباره محرك للتطور. على هذا الأساس فإن النموذج الذي اقترحه يشكل قاعدة لاتخاذ قرارات إستراتيجية هامة خاصة بالإبداع والبحث والتطوير في المؤسسة، يعتمد النموذج على وجود ثلاث شبكات أساسية هي : شبكة الملاحظين، شبكة الخبراء والمحللين، شبكة متخذي القرار. وتشكل شبكة الخبراء حجر الزاوية للنموذج ككل (Jakobiak , 1991,p34)

ما يعاب على النموذج هو التركيز على المعلومات الصناعية[1] دون توسيع المجال الى المعلومات الأخرى الموجودة في البيئة، كما أنه لا يعطي أهمية كبيرة للمعلومات غير الرسمية إلا في حدود مرحلة التحليل .

✓ **نموذج Aaker (1983)** strategic information scanning system

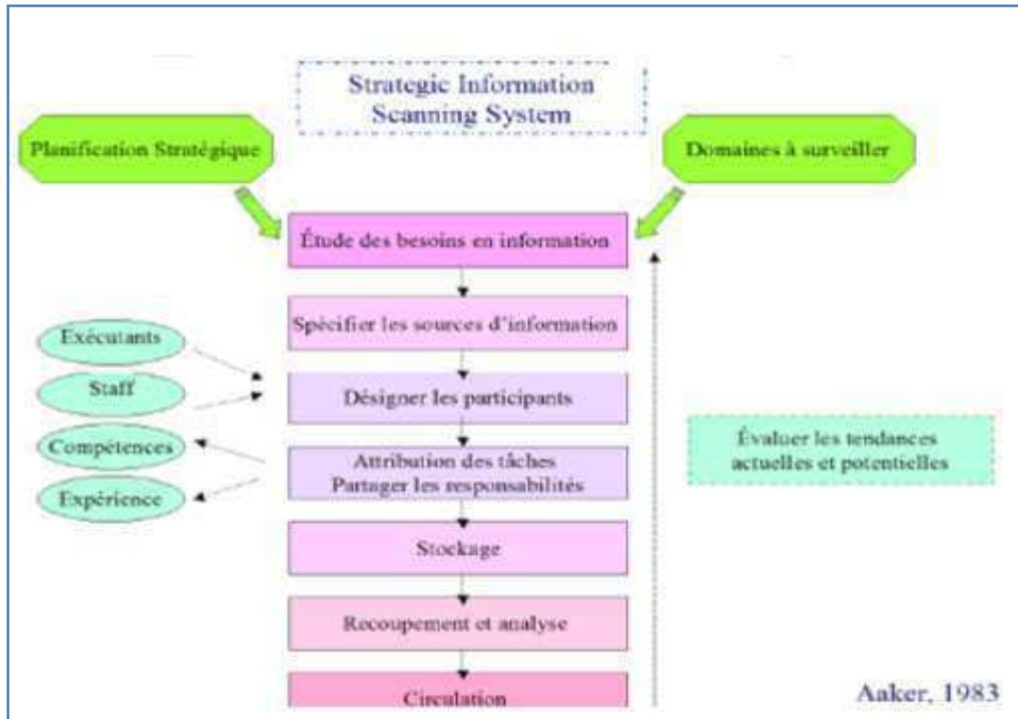
يعتبر هذا النموذج من أول النماذج التي ركزت على المعلومة غير الرسمية من خلال التأكيد على عنصر المشاركة ضمن مسار اليقظة الإستراتيجية سواء من قبل المنفذين أو الأفراد الآخرين الذين لديهم

[1] يعتبر jakobak أن المعلومات الخاصة باليقظة هي معلومات مرتبطة بالقطاع الصناعي الذي تنشط فيه المؤسسة ويسميها معلومات صناعية و هي تضم المعلومات (التكنولوجية، التقنية، العلمية، تقني-اقتصادي) أنظر في ذلك (jakobiak , 1991, (p27_p31 .

احتكاك مباشر بمصادر المعلومات غير الرسمية مثل رجال البيع وعلاقاتهم مع الزبائن، رجال التموين مع الموردين ....الخ، ويحدد بالتالي لكل فرد أو مشارك مصدر معلومات مرتبط به. ويقدم ذلك في جدول يضم من جهة حاجات المعلومات المعبر عنها، ومن جهة مصادر المعلومات.

يظهر النموذج وفق الشكل التالي:

الشكل (6): نموذج Aaker 1983



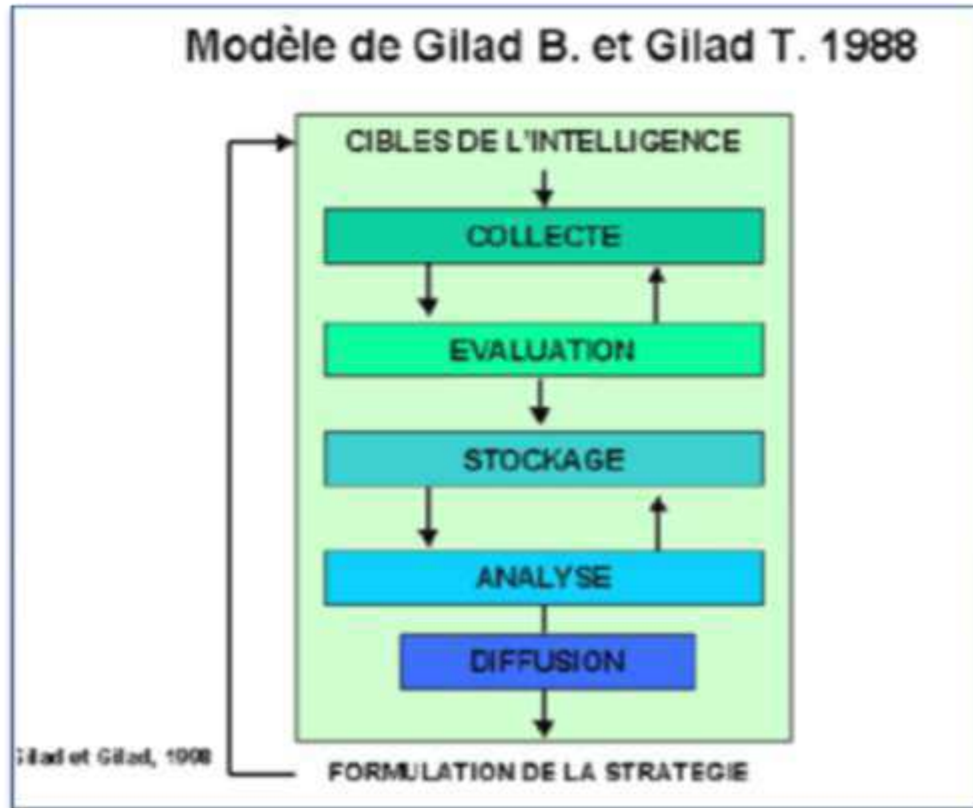
المصدر: s. chouk , 2008,p 61

يرى هذا النموذج أن التعبير عن حاجات متخذي القرار من المعلومات هي الإشكالية الكبرى لليقظة الإستراتيجية والتي يجب التحكم فيها وهذا عن طريق تحديد دقيق لهذه الحاجات بالاعتماد على تقييم الأحداث والاتجاهات الحالية والمحتملة المميزة للبيئة كأسلوب للاستهداف ومن ثم الوصول الى تحديد الحاجات من المعلومات. وهذا يعني أن النموذج يركز بشكل أساسي على تنظيم المرحلة الأولى من مراحل اليقظة الإستراتيجية المتمثلة في مطاردة المعلومات.

- ✓ **نموذج Gilad et Gilad (1988)** business intelligence system

يقدم هذا النموذج وفق الشكل

الشكل (7):نموذج Gilad et Gilad (1988)



المصدر: s.Chouk,2008,p66

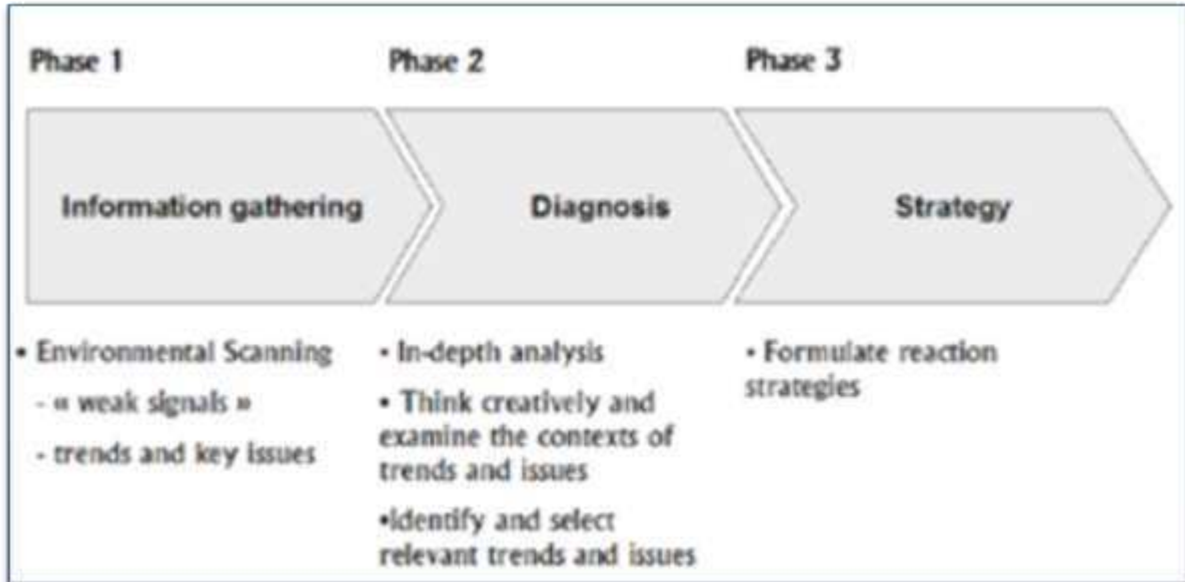
وهو يركز أيضا على مرحلة تحديد حاجات المعلومات حسب المستويات الإدارية وطبيعة القرارات التي ستتخذ (أسلوب اليقظة حسب الطلب كما سنرى) والأخذ بعين الاعتبار أولويات المؤسسة :(الإستراتيجية، وحدات الأعمال، المنتجات،....) ويقترح من أجل ذلك أن يتم جمع المعلومات حسب أنشطة المؤسسة من مصادر المعلومات الوثائقية والميدانية ليتم تقديمها في شكل مصفوفة تربط بين المطاردين (من يقومون بجمع المعلومات) والمصادر.

ما يميز هذا النموذج هو مرحلة تقييم المعلومات لاختيار الملائمة منها لاتخاذ القرار، حيث يتم ذلك باستعمال عدة مؤشرات مثل: Suffiency, value, truth, relevance, timeliness, signifancy, undestability relevance

✓ **نموذج Schwarz (2005)** strategic early, system warning (the sews process)

يركز هذا النموذج على اعتبار اليقظة الإستراتيجية نظام للإنذار المبكر من خلال التقاط الإشارات الضعيفة الموجودة في البيئة التي تتميز بالاستمرار، التغيرات السريعة والديناميكية، وهذا بهدف فهم ما يحدث وتفادي التهديدات و الأخطار. يظهر النموذج وفق الشكل(8):

الشكل (8) :نموذجSchwarz



المصدر.p.Larrat, 2002,p 198

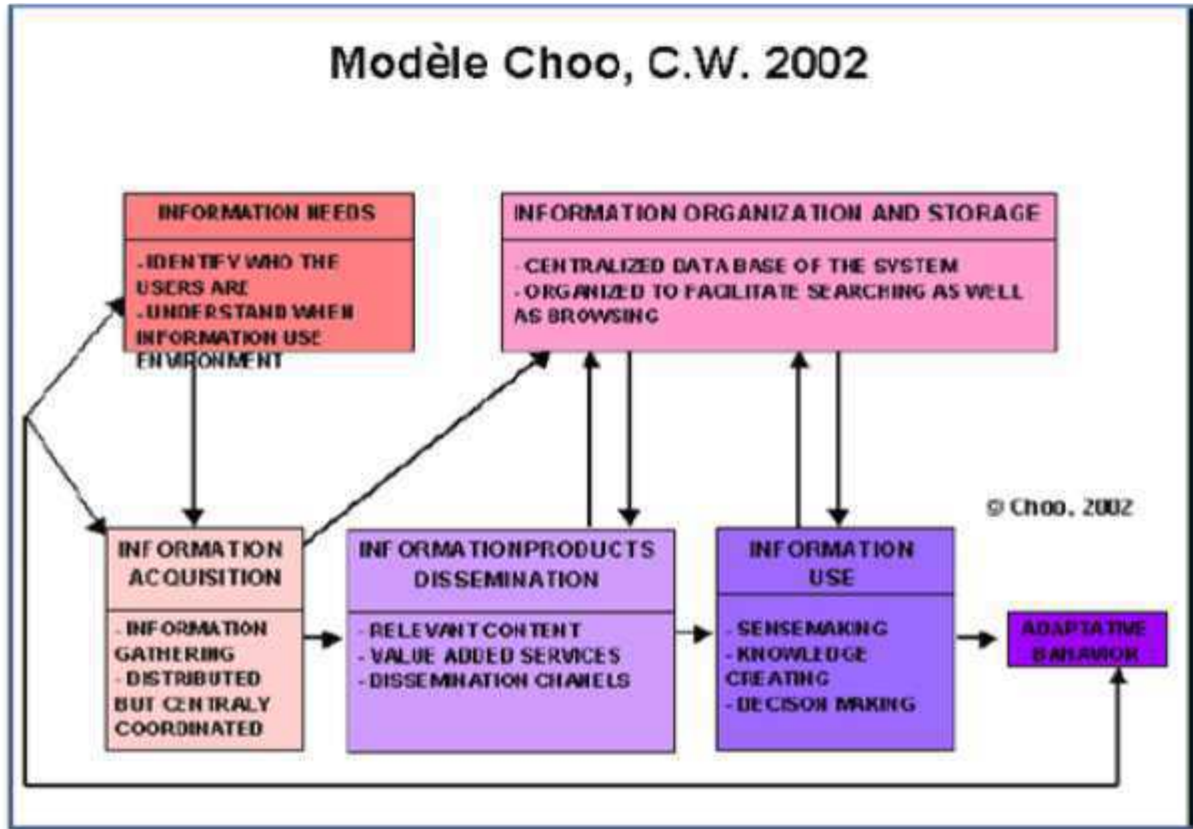
ما يميز هذا النموذج هو اقتراحه لأسلوب التفكير الإبتكاري في تحليل المعلومات المجمعة (الإشارات الضعيفة) وهذا لإضفاء المعنى عليها. إلا أنه لا يتعرض بالشرح لمراحل اليقظة الإستراتيجية ويكتفي باعتبارها أسلوب دفاعي (الاستجابة ورد الفعل) أكثر منها هجومية.

ج. النماذج التي اعتبرت اليقظة الإستراتيجية مسار شامل:

تعتبر هذه النماذج –التي سنعرضها– أن اليقظة الإستراتيجية مسار شامل أي أنها مجموعة من العمليات والمراحل والأنشطة المتكاملة والمترابطة فيما بينها. والتي تستفيد من التغذية العكسية في أدائها، ونجد ضمن هذه النماذج:

✓ **نموذج (2002) Choo:**« information management in environnement scanning »

الشكل(9): نموذج2002 Choo



المصدر: Choo,2002

بالإضافة إلى نظرته الشمولية فإن هذا النموذج يتميز بالخصائص التالية:

_ يركز على أهمية مرحلة تحديد حاجات المعلومات كمرحلة أساسية وحيوية لبداية البحث عن المعلومات البيئية.

_ لا يشير الى كيفية استهداف البيئة بناء على هذه الحاجات المعبر عنها .

_ يرى أن استعمال معلومات اليقظة يرتكز على ثلاث محاور أساسية:

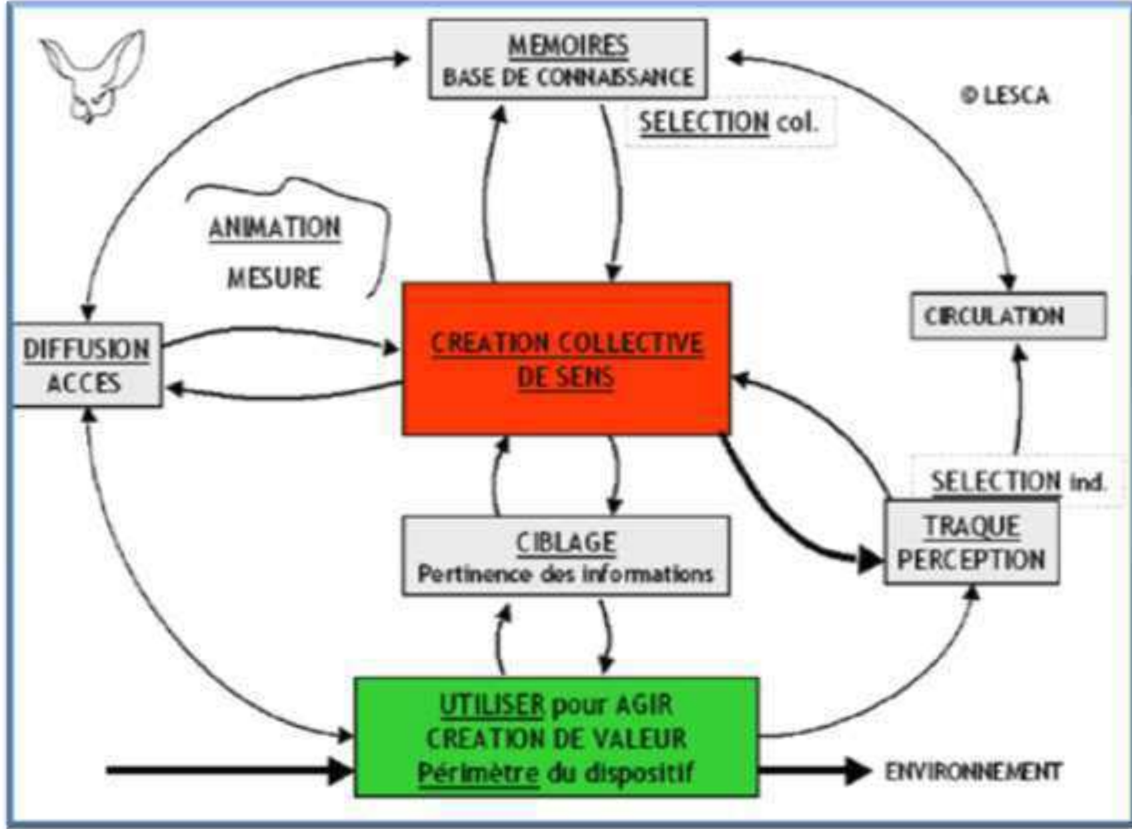
1_ إنشاء المعنى. 2_ إنشاء المعرفة. 3_ اتخاذ القرارو هو ما سنعود اليه في الفصل الرابع

_ الهدف من هذا المسار هو الوصول الى سلوكات تكييفية دون تحديد لطبيعة هذه السلوكات

✓ **نموذج Lesca («veille stratégique anticipative_intelligence collective (VSA_IC) » 2003)**

يظهر هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل(10):نموذج(...Lesca (2003



المصدر: www.veille-strategique.org

بني هذا النموذج على أساس دراسة و مقارنة نماذج كثيرة– بما فيها النماذج التي ذكرناها أعلاه – وعلى دراسات من واقع ممارسة اليقظة الإستراتيجية و أضاف عليها بعض التحديثات المهمة، حيث يربط اليقظة الإستراتيجية بالاستباق و الذكاء الجماعي. من مميزات هذا النموذج اذن التحسين المستمر وهو الأمر الذي يجعلنا نركز عليه في هذا البحث حيث أنه:

✓ لا يعتبر مرحلة التعبير عن حاجات متخذي القرار من المعلومات أساسية بل يقترح عوضا عن ذلك مرحلة هي مرحلة الاستهداف التي أشرنا اليها سابقا للوصول الى تحديد هذه الحاجات وهذا من منطلق أن المسيرين عادة ما يجدون صعوبات في التعبير عن هذه الحاجات

- ✓ عملية جمع المعومات هي مرحلة حساسة تستدعي تطوير حس الانتباه والحدس وحب الاستكشاف والفضول لدى المتيقظين لأنها ليست مجرد عملية تجميع روتينية بل هي عملية مطاردة للبحث في مكامن و خبايا الأحداث.
- ✓ تحليل المعلومات يرتكز على المجهود الجماعي فيما يسمى بعملية الإنشاء الجماعي للمعنى[1] وهي مرحلة جد حساسة لارتباطها بقدرات الخبراء والمحللين على التخمين والابتكار والرؤية البعيدة المدى.
- ✓ إيصال وإرسال هذه المعلومات لمتخذي القرار يتم عبر قاعدة من المعارف تساهم في تكوين وتطوير ذاكرة المؤسسة.
- ✓ الهدف من هذا المسار هو تقديم معلومات من أجل التصرف أي أنها معلومات ذات قيمة مضافة ينتج عنها قرارات ملائمة و أفعال .
- ✓ سريان هذا المسار يتوقف الى حد كبير على مهارات المنشط وقدراته على تعبئة، تجنيد وتحفيز الأفراد من أجل القيام بهذه المهام الإضافية على أعمالهم الروتينية .

<u>المطلب الثالث :تحليل نموذج اليقظة الاستراتيجية الاستباقية-الذكاء الجماعي</u>

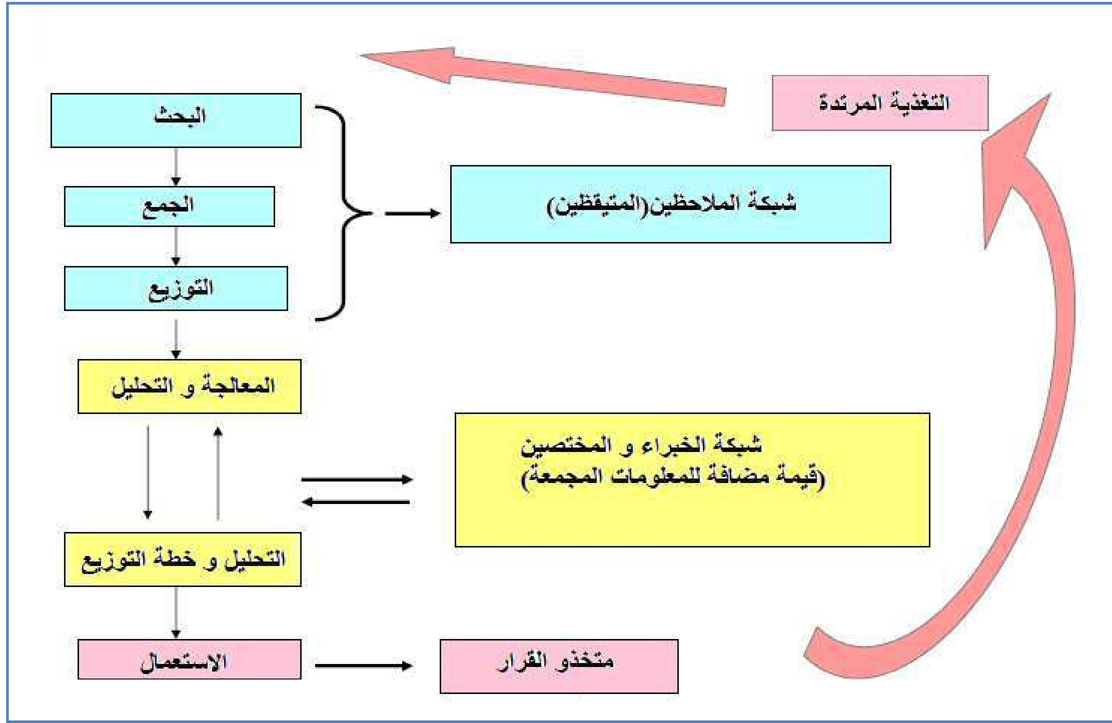
قبل ان نفصل مختلف مراحل هذا النموذج لا بأس أن نشير في البداية إلى ملاحظة أساسية ترتبط بهذا النموذج دون سواه و هي الأسهم التي تذهب و تعود في مختلف المراحل (حفظ المعلومات، الإنشاء الجماعي للمعنى، الاستهداف، الاستعمال من اجل الفعل)، و التي تعبر عن التغذية المرتدة و هذا من منطلق المرونة و الطابع الديناميكي لكل هذه المراحل التي تستدعي التكييف و التعديل حين الحاجة إلى ذلك ، كما نرى انه من المهم ان نحدد في البداية مختلف الافراد الفاعلين ضمن مختلف هذه المراحل و هم:المتيقظون ،الخبراء،متخذو القرار[2] كما يظهره الشكل(11) و الذين سنبرز ادوارهم عند شرح هذه المراحل المختلفة.

---

[1] انظر الفصل الرابع

[2] يرى jakobiakأنه من المهم ان يتصرف هؤلاء الفاعلين في شكل شبكات اكثر منه بشكل مركزي لذا نجده يؤكد على دور شبكة المطاردين،شبكة المحللين أو الخبراء .و هذا الطرح يتوافق و التصور الحديث للتسيير المعتمد على النظرة العرضية

الشكل(11):الفاعلين في مسار اليقظة الاستراتيجية



المصدر: Larrat,2008

1. المطاردة

لا تعكس عملية مطاردة المعلومات و تعقبها مجرد عملية جمع و تراكم للمعلومات بقدر ما تعبر عن قدرة على استشعار المعلومات و البحث النشيط عنها(LESCA (H), op cit, p.20) أو استحداثها قبل ولادتها، و هذا يعني أن المطاردة هي عملية تطوعية إرادية يقوم بها أعضاء المؤسسة لكي يتحصلوا على معلومات اليقظة الاستراتيجية بما فيها الإشارات الضعيفة التي سيتم ترجمتها فيما بعد لإعطائها المعنى المناسب.(Lesca (H) et Mancret (G, Op.cit, p.226) بحيث يلجأ الأفراد (المطاردين أو المتيقظين) إلى إدراك، اختيار و إثارة المعلومات (percoivent, choisissent et provoquent).هؤلاء المطاردين يتم اختيارهم بناءا على قدراتهم في الوصول إلى مصادر المعلومات الملائمة، واكتشاف مصادر جديدة، من خلال عدم اكتفائهم بجمع المعلومات الظاهرة بل يحاولون كشف معاني الإشارات بناءا على حسهم الفضولي، أي أنهم يثيرون معلومات جديدة.

ينقسم هؤلاء المطاردين[1] إلى قسمين: المطاردين الدائمين أو المستقرين والمطاردين المؤقتين أو الرحل

[1] هناك تقسيمات اخرى نذكر منها التقسيم على أساس درجة الاحترافية حيث نميز بين الموثقين ومديري المعارف،

- المطاردون المستقرون[1] و يعبر عنهم Jakobiak بالملاحظين و هم الذين تسند اليهم مهام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة ، و عليه فهم على اتصال مستمر مع مختلف مصادر المعلومات خاصة الرسمية منها.
- المطاردون الرحل: يتمثلون في كل أفراد المؤسسة الذين لديهم مهامهم الخاصة و قد يوفرون معلومات مهمة لليقظة الاستراتيجية بحكم اتصالهم بالكثير من الاطراف:زبائن، موردين، معارض، مخابر...) أو قد تعينهم المؤسسة للقيام ببعض أنشطة اليقظة الاستراتيجية بشكل مؤقت ،غالبا ما تكون المعلومات المجمعة غير رسمية و في عدة أشكال حسية، سمعية، بصرية، ذوقية، ملموسة.

تتمثل مخرجات هذه المرحلة في: جدول يشير الى المطاردين (المعلومات التي تخص جميع المتيقظين)، بطاقات الرصد[2] بالنسبة للمطاردين الرحل ، بطاقة القراءة بالنسبة للمتعقبين المستقرين، و جدول يشير مصادر المعلومات التي يهتم بها كل مطارد. (H. LESCA, 2003, p95)

2. انتقاء المعلومات و اختيارها

تشكل هذه المرحلة مرحلة حرجة و مصيرية بالنسبة لنجاح مسار اليقظة الاستراتيجية في توليد معومات ملائمة لمتخذي القرار حيث أن مخرجاتها هي المادة الأولية لمرحلة إنشاء المعنى. يتم فيها اختيار مجموعة من المعلومات باعتبارها المؤشرات الأكثر دلالة على ما سيحدث، هذا الانتقاء يتم بناءا على معيارين: الطابع الاستباقي للمعلومة ، ملائمة المعلومة. غياب عملية الانتقاء يؤدي الى الاغراق بالمعلومات و من جهة اخرى الانتقاء الصارم يؤدي إلى إهمال معلومات مهمة (N. LESCA, 2002, P :15)

يتم انتقاء المعلومات وفق عدة مستويات بالاعتماد على المعرفة الضمنية للفرد فقد تبدو المعلومة ذات أهمية لشخص ما فيما قد تبدو دون أهمية بالنسبة لشخص آخر، لذلك يقترح Lesca في نموذجه الاعتماد على الانتقاء الفردي كمرحلة أولى، ثم اللجوء إلى الانتقاء الجماعي. (Les Ca et autres, 2009) و تعتبر المعلومة المنتقاة ملائمة إذا كانت على علاقة بأحد الفاعلين أو المواضيع التي تم استهدافها في المرحلة السابقة أو تساعد على إعطاء المعنى لمعلومة لم يتم تفسيرها بعد..(Sadok, , 2004, p.92)
تؤكد (Blanco98) في دراستها لشروط نجاح المطاردة والاختيار على ضرورة توفر الشروط التالية:

- أهمية التغذية المرتدة المرتبطة بلستعمال هذه المعلومات المختارة.

[1] في بعض المراجع ينعت هؤلاء المطاردين بالأموات- الأحياء zombies
[2] Fiche de captage et fiche de lecture voir annexe 9

- الاعتراف بدور شبكة المتيقظين وأهمية عملهم في المؤسسة.
- درجة رسمية المسار.
- المستوى المعرفي للأفراد والذي يؤهلهم لاختيار المعلومات البيئة. (Caron Fasan et all, 2002)

3. صعود المعلومات:

لا يقصد بالصعود هنا ما قد يتبادر إلى الذهن من دلالة هرمية ، بل تتمثل هذه المرحلة في إيصال المعلومات التي تم جمعها من طرف المتعقبين إلى المستعملين المحتملين للمعلومات أو الشخص (أو الأشخاص) المكلفين بحفظها ، على هذا الأساس فإن هذه المرحلة تتطلب معرفة واضحة لمن يجب تقديم المعلومات له، و توفير الوسائل و المعدات المناسبة لنقل المعلومات حيث تلعب هنا تكنواوجيا المعلومات دورا بارزا .

4. الحفظ

تعتبر هذه المرحلة ضرورية من أجل استغلال المعلومات التي تم جمعها من خلال اليقظة الاستباقية حيث تسمح بتنسيقها و تصنيفها في قاعدة بيانات لجعلها سهلة الاستعمال لاحقا كما تساهم هذه المرحلة في تكوين الذاكرة الرسمية للمؤسسة. لهذا فهي تستلزم الكثير من الاهتمام من قبل القائمين بعملية اليقظة الإستراتيجية كونها تتخلل جميع مراحل المسار . لذا ينبغي أن تكون المعلومات سهلة المنال باستمرار و في اي وقت للأشخاص المرخص لهم بذلك ، و يتوجب الحفاظ عليها و حمايتها باستمرار. من هذا المنطلق، فان عملية حفظ المعلومات لا بد ان تخضع لأسس وقواعد تنظيمية و علمية، حتى تضمن سهولة التخزين و سهولة الاستعمال و حماية المعلومات من الضياع و السرقة،القرصنة،التضليل.. في اطار ما يسمى بـ "أمن المعلومات"[1].و هنا نرى أن ننبه لبعض النقائص التي قد تقع فيها المؤسسة عند تسطيرها لاستراتيجية أمن معلوماتها حيث يرتبط ذلك بثلاث مجالات أساسية هي :المجال التنظيمي، المجال الثقافي و المجال الإداري و هو ما يلخصه الجدول(2):

[1] يعتمد أمن المعلومات على تحقيق الثلاثية :السرية،سلامة المحتوى،ووفرة المعلومة و التي تختصر عادة في الأحرف CIA

الجدول(2):بعض نقائص تطبيق إستراتيجية امن المعلومات

	المظاهر	بعض الأعراض
	المحور الثقافي	
1	ثقافة (عدم الموت) Infallibilitie	أن تعتقد المؤسسة أنها في أمان تام بحيث لا يمكن لأي مؤسسة أخرى مهما عملت ان تؤثر عليها
2	ثقافة التبسيط Simplisme	حماية المعلومة عمل بسيط،يكفي اتخاذ بعض الإجراءات كفرض حمل بطاقة الهوية ، وضع بعض الكام ي‍رات في المؤسسة أو اعتماد بعض البرامج الحمائية ضد الفيروسات.
3	ثقافة عدم الإتصال	التعود على العمل الروتيني المفتقر للاتصال و الحوار
4	ثقافة عددية Nombriliste	نظرة التأكد من الأخرين دائما متأخرون مقارنة بنا
	المحور التنظيمي	
1	تبعية أمن المعلوم ات لوظائف أخرى مولدة للخطر(التسويق،التوثيق..)	مسؤول أمن المعلوم ات مرتبط بمصالح أخرى . الوقت ليس مناسبا لإنشاء مناصب وظيفية أخرى.
2	ذوبان المسؤوليات	عدم شرح مهام امن المعلومات.لا يوجد مسؤول محدد.اعتبار الأفراد راشدين و يعرفون عملهم
	المحور الإداري	
1	غياب التعلم من التجربة Retour d'expérience	الحفاظ على بعض الممارسات و التي قد تعتبر خطيرة عدم عدم الاستغلال المباشر للأحداث الخاصة بالحوادث العالمية في نفس الصناعة أو القطاع
2	غياب منهجية واضحة في امن المعلوما ت	عدم وجود دفتر للإجراءات أو توصيات تقنية من الادارة.
3	غياب بر امج تكوين في امن المعلومات	غفلة الأفراد تؤدي الى ارتكاب أخطاء فادحة
4	غياب التنبؤ بالأزمات و كيفية مواجهتها	الارتباك عند اكتشاف أي تغلغل أو تسلل في شبكة معلومات المؤسسة

المصدر: Martinet B.,Martinet Y-M.,1995,p.150 بتصرف

5. الإنشاء الجماعي للمعنى

إن الهدف الأساسي من جمع و مطاردة المعلومات في إطار اليقظة الإستراتيجية هو تحويلها – خاصة الإشارات الضعيفة منها –إلى قوة دافعة و محركة لعمل المسيرين، للقيام بهذا التحويل تحتاج المؤسسة إلى الإنشاء الجماعي للمعنى، ونظرا لأهمية هذه المرحلة فقد تم وضعها في مركز الشكل.
يعتبر الانشاء الجماعي للمعنى عملية جماعية يتم من خلالها إنشاء معارف و معنى إضافي انطلاقا من انشاء روابط ذات معنى بين معلومات مبهمة، غامضة و مجزأة تلعب دور المحفزات و ذلك بواسطة التفاعل بين مختلف المشاركين في حصة العمل الجماعي و مختلف الذاكرات (الضمنية و الرسمية)[1] للمؤسسة، هذه العملية تدخل ضمن الذكاء الجماعي[2] وتهدف إلى صياغة استنتاجات معقولة(فرضيات) ستؤدي بدورها إلى إجراءات و أفعال ملموسة..(LESCA (H), 2003, p.19-20)

6. التوزيع/ الوصول

يتمثل التوزيع في نقل الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الإنشاء الجماعي للمعنى إلى الأشخاص المعنيين و المرخصين للحصول عليها،و عادة ما يتمثل هؤلاء في المسؤولين التنفيذيين الذين يحولون المعلومات إلى قرارات و أفعال. أما الوصول للمعلومة فنقصد بها أن المستعمل المحتمل للمعلومة هو الذي يعبر عن حاجته لبعض المعلومات فيطلبها قبل أن تنشر لديه..(Sadok ,2004, p.92)

7. التنشيط

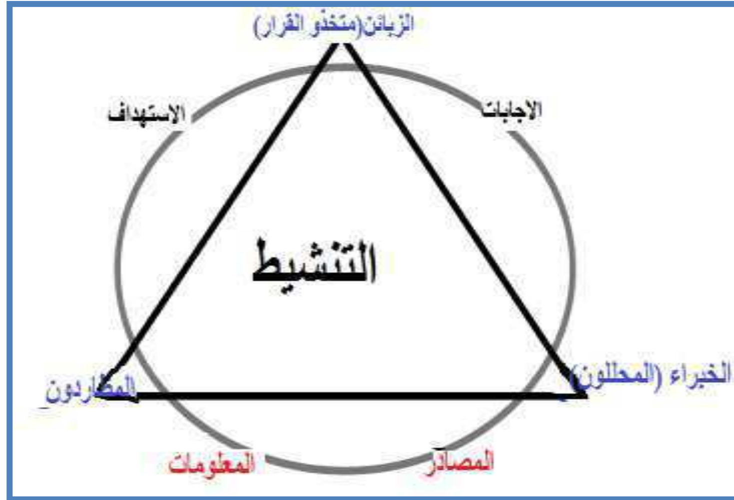
تحتاج اليقظة الاستراتيجية إلى تنشيط مستمر من طرف شخص أو عدة أشخاص لضمان السير الحسن لهذه السيرورة بل إن هذه المرحلة تعد حسب الكثير من الأبحاث احد عوامل النجاح الحرجة لليقظة الاستراتيجية كما سنراه فيما بعد ، و تتمثل مهام المنشط في:

- تعبئة و تجنيد أكبر عدد ممكن من افراد المؤسسة لتحقيق أهداف اليقظة الاستراتيجية و تفعيلها؛
- بعث جو من الحوار ، التبادل الديناميكي للمعلومات و تشارك المعارف الصريحة و الضمنية؛
- التنسيق، و ذلك لان اليقظة الإستراتيجية تتطلب تضافر جهود الجميع في كافة المستويات؛

[1] الذاكرة الضمنية هي تلك الذاكرة الفردية أي المخزنة في ذهن الأفراد، أما الذاكرة الرسمية فهي تلك الموجودة في قاعدة البيانات.
[2]نقصد بالذكاء الجماعي العملية التي يقوم من خلالها مجموعة من الأفراد بتوحيد جهودهم لتحديد و الحصول على معلومات استباقية و رسم توقعات مفيدة

– توحيد الجهود في إطار الذكاء الجماعي بتوجيه الحوار بما يسمح بربط مختلف المعلومات المجزأة و وجهات النظر المختلفة. الشكل(12) يجسد الدور الحيوي الذي يلعبه التنشيط بين مختلف الفاعلين في مسار اليقظة الاستراتيجية

الشكل (12):الدور الحيوي للتنشيط



المصدر:[1] S.Decharmes ;A.thomas :p2

8. استعمال المعلومات(استغلال المعلومات من أجل التصرف و الحركة):

لا جدوى من المراحل السابقة الذكر ، ما لم تستغل المعلومات الناتجة في اتخاذ القرارات اللازمة و تبني الأفعال و التصرفات الصحيحة و التي تترجم في شكل ردود أفعال سريعة للاستفادة من الفرص المتاحة و تجنب او التخفيف من حدة التهديدات المتوقعة ،قدرة على الاستباق و استحداث الفعل أي ان اليقظة الاستراتيجية تمكن متخذ القرار في هذه المرحلة من اتخاذ القرارات التي تؤثر على بيئة المؤسسة و هو ما سنعود اليه بالتفصيل في الفصل الرابع،

3.تحليل مسار اليقظة الإستراتيجية في نفطال[2]

سنحاول تحليل مسار اليقظة الاستراتيجية المعتمد في نفطال من خلال عنصرين أساسيين هما:شرح الخطوات التنفيذية المعتمدة و تقديم حوصلة للاجراءات العملية الموافقة لها

[1]Disponible sur http://parecheme.free.fr/documents/Arist_Veille.pdf

[2] سنكتفي هنا بعرض التصور الذ ي تم اعتماده في المرحلة الأولى لتطبيق اليقظة الاستراتيجية مع تسجيل بعض الملاحظات الأولية على أن نعود إلى تفصيل الواقع العملي الحالي الذي لمسناه فيما بعد . كما نشير أيضا ان المعلومات المقدمة هنا مستخرجة من مختلف المقابلات التي أجريناها

أ. **الخطة التنفيذية**

انطلاقا من الأهداف التي سطرتها المؤسسة لليقظة الاستراتيجية و التي سبق و ان اشرنا اليها في الفصل السابق ،تم تحديد خطة العمل التنفيذية لتطبيق اليقظة الإستراتيجية استنادا الى المعيار (AFNOR XP 50_053) حيث تضمنت هاته الخطة المحاور التالية :

- إجراءات التحسيس بهدف التعريف باليقظة الإستراتيجية، تحدياتها من اجل تجنيد أفراد المؤسسة من أجل الاهتمام بالمعلومات الإستراتيجية ،تمس هات الإجراءات كل مستويات المؤسسة حيث تم عقد ندوة تحسسيه في هذا الإطار في 2007/06/27
- تحديد مختلف الأطراف الفاعلة في المسار وهم :
  - **قائد المسار:** مهمته هي السهر على تشغيل وتفعيل مسار اليقظة الإستراتجية في المؤسسة، إعداد حوامل المعلومات،الاهتمام بالتكوين، أي أن مهمته الأساسية هي بعث روح اليقظة في المؤسسة ، وهو دور شبيه بالمنشط.
  - **المنشط أو المنشطين:** ويتم تعيينهم من طرف الادراة العامة مثلهم مثل قائد المسار، مهمتهم هي تفعيل المسار والعمل على إيصال حاجات متخذي القرار من المعلومات المعبر عناه الى المراسلين أو المتيقظين وإعادة توزيع المعلومات المجمعة والمحللة لهم.
  - **المتيقظين أو المراسلين :** وهم الأفراد الذين يتم اختيارهم من طرف القائد والمنشطين لقيام بمهمة جمع المعلومات وإيصالها لشبة الخبراء المكلفة بتحليل هذه المعلومات. اختار هؤلاء الإفراد يتم بناءا على توفر مجمعة من المعايير مثل التمتع بحس الفضول اتجاه فهم تغيرات البيئة والتحديات الجالية للمؤسسة، التمتع بروح التلخيص، رد الفعل والابتكار ،ينقسم هؤلاء المتيقظين الى متيقظين دائمين مهمتهم الأساسية هي اليقظة، ومتيقظين ظفريين مهمتهم يقومون بمهام اليقظة من خلال أنشطتهم المختلفة المرتبطة بالميدان من خلال علاقتهم بالزبائن المنافسين.
  - **شبكة الخبراء:** وهي مجموعة من المتخصصين في مجال نشاطهم، يهتمون بعميلة تحليل المعلومات المجمعة والملتقطة جماعيا، وهذا للحصول على معلومات مضافة.

ب. **الإجراءات العملية:**

ارتكزت هذه الاجراءات العملية على محورين أساسيين هما

- التكوين : ويتمحور بالنسبة لمختلف الأطراف الفاعلة في مسار اليقظة بالشكل التالي:

- تعميق المعارف من أجل ضمان التطبيق الفعلي لمسار اليقظة بالنسبة للمنشطين.
- التعريف والتحكم ببعض الوسائل والأدوات والطرق المتاحة والخاصة بتحليل مثل طريقة Puzzle sémantique، scientometrie ، bibliometrie، بالنسبة لشبكة الخبراء
- التدريب على استعمال الوثائق الضرورية لإيصال المعلومات (بطاقة الرصد) وتنمية حس الفضول اتجاه الأحداث بالنسبة للمتيقظين وهذا لتفعيل اليقظة الميدانية .

من هذا المنطلق تم تكوين 20 إطارا سنة 2006 على مستوى ISGP[1].

أ. تحديد الموارد الضرورية :

حيث أثمرت الخطة العملية المعتمدة إلى إنشاء يقظة وثائقية، ويقظة على الانترنت.

بالنسبة لليقظة الوثائقية حددت مصادر معلوماتها بـ :

- الجرائد: كالوطن ، liberté، le matin، horizon........
- المجلات والدوريات: GPL actualité (فصلية)، petrostrategie (أسبوعية)،pétrole et gaz info (2/1 فصلية)، petrolium intelligence weekly (أسبوعية)

وكلف بها ثلاث إطارات في المؤسسة على أن يتم تفعيل أدائهم بإشراف مراكز التوثيق الأربعة في هذه العملية. وهذا بهدف الوصول الى تخصيص قارئ لكل وثيقة.

أما فيما يخص اليقظة على مستوى الانترنت فقد حددت المصادر التالية :

- book mark GPL
- book mark bitume
- book mark lubrifiants

هذه المعلومات التي تجمع يتم نشرها باستعمال :

- الإنذارات في حالة المعلومات الطارئة والإستراتيجية
- كشف اليقظة للتعريف بالأحداث اليومية.
- تقرير اليقظة لتلخيص معلومات خاصة بمحور أو موضوع ما بناءا على طلب الهياكل.

النظرة التحليلية لهذا المسار الذي اعتمد على مستوى المؤسسة يسمح لنا بتسجيل الملاحظات التالية:

- رغم أن القرار يستعمل مصطلح المسار للدلالة على مراحل اليقظة من جمع المعلومات، تحليلها ونشرها إلاأننا نلاحظ عدم تفصيله لكيفية عمل هذا المسار، هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن المرجعية التي اعتمدت هي تطبيق المعيار AFNOR xp50_053 والذي سبق أن أشرنا الى أنه

[1] المعهد الوطني للتخطيط و التسيير

معيار قاعدي ينظر الى اليقظة كمجموعة من المراحل وفق نموذج خطي أكثر منه مسار متكامل يعتمد حلقات التعديل والتصحيح .

- التداخل والتشابه بين مهام قائد المسار والمنشطين.
- عدم الإشارة إلى أسلوب تحليل المعلومات فيما يخص مهمة شبكة الخبراء ولا لعملية الإنشاء الجماعي للمعنى إلا في حدود إمكانيات وآفاق التكوين على بعض الأدوات في هذا المجال ك Puzzle[1]
- عدم الإشارة إلى مرحلة الاستهداف كمرحلة أساسية لتحديد الجزء الأولي من البيئة لمراقبته.
- عدم الإشارة الى الإشارات الضعيفة والتركيز على الحاجات المعبر عنها من طرف الهياكل والادرات المختلفة ،مع عدم الإشارة الى منهجية إحصاء وجرد هاته الحاجات وتتبعها .
- في إطار البحث عن المعلومات فإن النموذج يركز على استعمال مصطلح جمع المعلومات في حين أن مصطلح المطاردة أكثر تعبيرا عن عملية جمع معلومات اليقظة الاستراتيجية كما رأينا حيث ان المتيقظ لا ينتظر وصول المعلومة إليه وإنما هو الذي يجتهد في إيجاد هذه المعلومة وإبرازها في الكثير من الأحيان .
- عدم الإشارة الى الدور الذي قد تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل وتسهيل سيرورة وتدفق معلومات اليقظة خاصة فيما تتيحه من حلول متكاملة (DIGIMIND مثلا أو KABYCROWL)
- التركيز على الرؤية على المدى الزمني القصير والمتوسط وليس الطويل مع عدم الإشارة الى ضرورة التحسيس المستمر لضمان تعبئة وتجنيد كل الأطراف وكل أفراد المؤسسة لتفعيل المسار

بعد هذا التحليل لمسار اليقظة الاستراتيجية سواء من جهة الأبحاث و الدراسات المتوفرة او من الناحية التطبيقية فإننا سنحاول الأن شرح و تحليل طبيعة المعلومات التي تعتمد عليها اليقظة الاستراتيجية لتحقيق أهدافها.

[1] انظر الفصل الرابع

المبحث الثاني:المعلومات في قلب مسار اليقظة الاستراتيجية ووقودها المحرك.

تحتل المعلومة حيزا هاما في حياة الإنسان، سواء تعلقت هذه المعلومة بحياته الخاصة أم الناحية العلمية او العملية، لكن هل كل ما يتلقاه الإنسان من البيئة المحيطة به عبارة عن معلومات؟

حضي مصطلح المعلومة[1] باهتمام العديد من الباحثين خاصة في مجال العلوم الإدارية ، علوم الاتصال و المعلوماتية ،هذا الاهتمام ترجم بالعديد من التعاريف التي تزخر بها أدبيات هذه العلوم كل من منطلق زاوية اهتمامه، و ليس هذا البحث مجالا لسردها و مناقشتها أو تبيان أوجه التشابه و الاختلاف فيها إلا في حدود ما يمكننا من فهم هذا المصطلح الذي كما عنونا به هذا المبحث هو الوقود المحرك لمسار اليقظة الاستراتيجية .

من هذا المنطلق عادة ما يتم التمييز ابتداء بين المعلومة و البيانات. هذه الأخيرة عبارة عن أرقام مجردة و حقائق غير مرتبطة ببعضها أو أنها غير متكاملة عن ظاهرة معينة، و هي في العادة تسجيل لما هو مرئي، محسوس أو مسموع، و هي بشكل عام غير مفيدة لاتخاذ القرار بدون معالجة إضافية، و هذا يعني أن البيانات هي المادة الأولية التي تنشأ من خلالها المعلومات.هذا التمييز الكلاسيكي –إن جاز لنا وصفه كذلك– الذي نجده يتكرر في المراجع و المؤلفات تعود جذوره إلى نظرية shanon1948 للاتصالات، التي اعتبرت المعلومة كبيانات كمية ضمن مسار الاتصال حيث ينظر إليها كعنصر أو نظام يمكن أن يرسل بواسطة إشارة أو مجموعة من الإشارات و هي كل ما يمكن ترميزه ,معالجته,تخزينه و إرساله مثلها مثل البيانات (Adbs,1994,p5)كما أنها بالمقابل تشكل الوحدة الأساسية للمعرفة و هي التي تكونها(Bruno et Pujos,1992,p57) . ضمن المقاربة التسييرية للمعلومة يرى Bienaymeفي مؤلفه strategie de l' enterprise competitive; إن المعلومة جزء لا يتجزأ عن العمل أو التصرف فهي توضح له الوسائل، الأهداف والقيود وتدعمه بالتعريف به ومطابقته مع الأهداف كما أنها تعبر عن النتائج الضرورية والمفيدة للتعلم والثقافة الجماعية bienayme,1980,p38

بناءا على ما تقدم عليه تصبح المعلومة[2] في هذه الحالة موردا بالنسبة للمؤسسة يمس الجوانب الأساسية الأتية:

[1] لغويا فإن المعلومة مشتقة من اللاتينية informare و هي تعني إعطاء شكل او صورة لشيء معين,وهي الوحدة الأساسية للمعرفة

[2] ما يهمنا في إطار اليقظة الاستراتيجية هو ارتباط المعلومة بالبيئة الخارجية من زاوية تفسيرها للاحداث و دورها في تقليل عدم التأكد و بالتالي تغذية مسار اتخاذ القرار في المؤسسة عامة و القرارات الاستراتيجية بشكل خاص

- المعرفة او المعارف الأدائية للمؤسسة المتعلقة بمجال نشاطها.
- تطور المؤسسة المرتبط بوصول المعلومة في الوقت المناسب
- معلومات التنسيق بين الأقسام.
- همزة وصل بين المؤسسة و بيئتها

لتساهم بذلك في تقليل حالات عدم التأكد لدى المسير بما تحدثه من تأثير في سلوكه و حالته المعرفية فهي نتاج مسار من الذكاء لتمثيل و فهم الأحداث و هذا ما أكده (Deftetal) في دراسة أجريت سنة 1998 على عينة تضم 50 مسير لمؤسسات صغيرة و متوسطة حول دور البحث عن المعلومات و الحصول عليها في التقليل من حالات عدم التأكد المرتبطة ب 6 مكونات أساسية للبيئة المتمثلة في: الزبائن، المنافسين، القوانين، التكنولوجيا، القطاع، الأوضاع الاجتماعية و الثقافية(Boulifa,2008, P 30)

حيث أكدت الدراسة أن المعلومات تؤدي دورا أساسيا في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة لأنها:

- تؤدي إلى تراكم المعرفة و تنميتها الأمر الذي يؤدي إلى إزالة الشك و حالات عدم التأكد.
- تؤدي إلى تكامل جهود التخطيط و التنسيق مع التنفيذ الفعلي على الأرض الواقع.
- تمكن الأفراد و المديرين من أداء مهامهم و مسؤولياتهم بشكل أفضل.(محمود العبيدي، 2004، ص 40).

المطلب الأول: <u>المعلومات التي تسيرها المؤسسة</u>

تستمد المؤسسة حياتها عبر تسييرها لسلسة من ا لتدفقات المالية، المادية و التسييرية بشكل ديناميكي يشتمل كل مستوياتها، التنفيذية، التكتيكية، و الاستراتيجية، و يتم التنسيق بين مختلف هذه التدفقات بفضل المعلومات التي تتدفق بدورها من و إلى خارج المؤسسة و في كافة المستويات كذلك و التي إذا افتقرت إلى خصائص معينة فقدت أهميتها و دورها في عملية اتخاذ القرار المناسب. فكيف يظهر تدفق المعلومات في المؤسسة ؟ماهي المميزات التي تتمتع بها لتغذي عملية اتخاذ القرار؟و ماهي المعلومات التي تهتم بها اليقظة الاستراتيجية؟

1. تدفق المعلومات في المؤسسة

المعلومات بالنسبة للمؤسسة و تدفق المعلومات بشكل خاص هو السبيل لحياة المؤسسة و بقائها تماما كتدفق الدم في عروق و جسم الإنسان كضرورة للحياة .في هذا المجال يقسم الباحثون المعلومات التي

تتدفق في المؤسسة إلى ثلاث أصناف :معلومات التحكم,معلومات التأثير و معلومات التطور التي توصف بكونها معلومات إستراتيجية و هو ما يبينه الجدول(3)

جدول (3):تدفق المعلومات في المؤسسة

التدفقات	معلومات التحكم	معلومات التأثير	معلومات التطور [1]
من الداخل إلى الداخل	معلومات محاسبية، موارد مالية ، تكاليف انتاج ...	التعليمات الداخلية اتصال، الصراعات، أخذ القرار ، المشاكل	لا يوجد أو غير معني
من الداخل إلى الخارج	طلبية المورد ، سعر المنتجات، حملات دعائية	قائمة أسعار المنتجات، الفواتير	لا يوجد أو غير معني
من الخارج إلى الداخل	فاتورة طلبية الزبون، تغيرات أسعار المنافسين	تشريعات قضائية _ معلومات حول سلوك الزبون معلومات حول ميزاية الدولة ومديونيتها	معلومات حول الأسواق المنافسة، المعارضة ....آلخ. ابداع تكنولوجي معلومات حول أسواق جديدة منافسة، مناقصات

المصدر: Rouibah,.K ,2001 بتصرف

أ. **معلومات التنفيذ (تشغيلة) أو التحكم**

يتكون هذا النوع من كل المعلومات المرتبطة بالوظائف الاعتيادية و الروتينية للمؤسسة، من دونها لا يمكن لهذه الوظائف ان تتخذ و تراقب مثال ذلك المعلومات المحاسبية، برامج الانتاج،...الخ، تتميز هذه المعلومات بكونها معلومات رسمية، داخلية بالدرجة الأولى، و ذات أشكال معيارية غالبا ما نجدها في التقارير، و مختلف الوثائق الإدارية و المحاسبية للمؤسسة (Allouche et le duff;1992,p122) مشكلة بذلك الجزء الأكبر من معلومات المؤسسة بوصفها للأوضاع الحالية لها و الأداء اليومي لمختلف

[1] توصف هذه المعلومات كذلك بمعلومات التغير او المعلومات الاستراتيجية أو الاشارات الضعيفة و تسميات اخرى سنعود اليها في الصفحات التالية ،من جهة اخرى فإن هذا التقسيم تبناه H.LESCA(1998) مع بعض الاثراء فيما يخص هذا انوع بالذات سنعود اليه في الصفحات القادمة

الوظائف للمؤسسة و عادة ما تسمى هذه المعلوم ات بمعلومات التحكم و تنتج من طرف المؤسسة لاستعمالها الداخلي و هي تتعلق بتنفيذ الأفراد بجميع مهامهم .(إيمان فاضل السمرائي, 2004,ص22) ، تكتسي معرفة هذا النوع من المعلومات أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من ان تقارن اداءها باداء احسن المؤسسات. غير انها لا تمثل وزنا كبيرا بالنسبة لليقظة الاستراتيجية، و تعتبرها معلومات مدعمة فقط.

ب. معلومات التأثير :

لا يقصد بهذا النوع من المعلومات ما قد يتبادر إلى الذهن على أنها مرتبطة بالمستويات الوسطى للتسيير، بل تتعداه إلى كل المعلومات التي تهدف بالدرجة الأولى إلى التأثير على سلوك أفراد المؤسسة لجعله يتوافق و أهدافها بشكل يضمن الاتصال و التنسيق بين الأقسام مثال ذلك: الهيكل التنظيمي، توصيف المهام و المسؤوليات، الاتصال الداخلي و الخارجي و العلاقات العامة...الخ. هذا من جهة و من جهة أخرى فإن هذا النوع من المعلومات يضم كذلك تلك المعلومات التي تنتج داخل المؤسسة و الموجهة للاستعمال الخارجي او لأفراد من خارج المؤسسة (مثل الزبون، المورد). وتبقى هي الاخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الاستراتيجية (كمال رويبح، بدون سنة نشر، ص4)

ت. معلومات التطور او الإستراتيجية[1]:

تمثل المعلومات الحيوية لليقظة الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها. و تشمل المعلومات التي جمعت من خارج المؤسسة و الموجهة للاستعمال الداخلي. و هي تعبر عن التطورات التي لم تحقق تماما، وإنما تنبئ بحصول شيء قد يكون له تأثير على مستقبل المؤسسة.

شكل مفهوم المعلومة الإستراتيجية محور اهتمام العديد من الأبحاث والدراسات تكاد في مجملها تجمع على وجود عدة مقاربات لفهم الوصف والمدلول الإستراتيجي لهذه المعلومة ،وهو ما نعرضه في ما يلي :

- على أساس الخصائص: والتي تتمثل أساسا في طبيعة التوجه ،درجة المخاطرة وعدم التأكد ،نوع الخطط ومستوى الاهتمام القيادي أي أن المعلومات الإستراتيجية هي معلومات ذات توجه مستقبلي تنطوي على درجة عالية من حالات عدم التأكد .والمخاطرة مرتبطة بالمدى الطويل وتقع ضمن اهتمامات الإدارة العليا.
- من حيث مجالات الاستخدام : حيث أنها تستخدم في استباق الأحداث قبل وقوعها عن طريق تحليل الفرص، التهديدات ،جوانب القوة ونقاط الضعف .فهي تقلل من حالات عدم التأكد.

[1] و هي المعلومات التي سنهتم بها اكثر و نحاول شرحها بالتفصيل في الصفحات القادمة لأنها تشكل المعلومات الأساسية التي تهتم بها اليقظة الاستراتيجية

- من حيث الشكل : حيث تتخذ شكل معلومات وصفية تاريخية ،معلومات إعلامية (إخبارية) ،أو معلومات تقويمية (تأملية) لتوقع التحديات ورسم سيناريوهات المستقبل .
- من حيث الأهداف : حيث توصف المعلومات بأنها إستراتيجية إذا كانت ذات علاقة بهدف البقاء والنمو ،الربحية ،تعديل وتغيير موازين القوى ولو بشكل جزئي لصالح المؤسسة ،فهي إذا معلومات مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ،تسمح بربح الوقت ،حفظ الموارد توفر هامش للتصرف قبل المنافسين .

يرتبط هذا النوع من المعلومات الفجائية الاستثنائية[1] بمستقبل المؤسسة و الفرص التي تتاح لها للنمو و المخاطر التي تهدد بقائها، و هي تلعب دورا هاما في عملية تكيفيها مع تغيرات بيئتها لذا نجد المؤسسات تهتم بالحصول على هذا النوع من المعلومات عن طريق أنظمة معلوماتها القائمة على اليقظة الإستراتيجية. تجمع هذه المعلومات إذن من البيئة الخارجية و توجه للاستعمال الداخلي و هي تعبر عن تطورات لم تحدث بعد، و إنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة، و هي تتخذ بالتالي أشكالا عديدة مثل أراء الزبائن، وضعية المنافسين، المنظومة القانونية، المقالات العلمية...الخ.

وعادة ما تتميز بكونها معلومات غير قطعية مجزأة مبعثرة في العديد من مصادر المعلومات المتوفرة، و تحتاج إلى عملية التكامل لتستفيد منها المؤسسة لذا أطلق عليها (Ansoff 1975) مصطلح الإشارات الضعيفة weak singal)) هذه الإشارات التي لا تستفيد المؤسسة منها إلا من خلال اعتمادها على طريقة او منهجية للتجميع و التحليل ترمي إلى استخراج الدلالات المستقبلية التي تحملها في طياتها. حتى و إن كانت كذلك، إلا أن حسن استغلالها لتغذية مسار اتخاذ القرار يجعلها معلومات إستراتيجية يوفر للمؤسسة العديد من المزايا:

- تمكنها من ربح الوقت و تحقيق مبدأ المبادءة و الأسبقية و هذا بحيازة المؤسسة عن طريقها على هامش للتصرف و العمل قبل الاخرين.
- تقلل من عدم التأكد و هذا بترجمتها لأحداث المستقبل المحتملة
- تساهم في تحسين الكفاءات ،تفعيل الإبداع،الحصول على مزايا تنافسية
- هي عامل للتازر حيث ان الأداء الكلي للمؤسسة مرتبط بمدى جودة العلاقات و الارتباطات بين مختلف الوحدات و التي تعتبر المعلومة همزة الوصل بينها

[1]Qui dit stratégique dit rupture

- تعدل و لو بشكل جزئي موازين القوى أي أن الحيازة على هذه المعلومات تمثل ربحا آنيا او مستقبليا و تتناسب قيمتها مع النتائج او الآثار المترتبة عنها.(www.huyghe.fr)[1]

2. خصائص المعلومات

أشرنا إلى أن تدفق المعلومات في المؤسسة شبيه بتدفق الدم في شرايين الجسم و كما أن الدم إذا اعتلته الشوائب و الأمراض أفقد الجسم صحته و جهده،(ثابت عبد الرحمن ادريس، 2005، ص 80.) فإن المعلومات تصبح غير صالحة لاتخاذ القرار إذا ما افتقرت لمجموعة من الخصائص و المميزات .و لقد حدد Brushعشرة خصائص أساسية للمعلومة هي الآتي:

- الدقة و هي تمثل تلك الصورة المقيدة التي تعكسها المعلومة عن الواقع بحيث تتسع حاجة المسير إلى المعرفة المساعدة على اتخاذ القرار و هذا بخلو المعلومات من الأخطاء و التحريق و ذلك من خلال اعتماد أسلوب الرقابة الملائمة على المدخلات و المخرجات و العمليات. (محمد عبد الحسن آل فرج الطائي،2004، ص 120.)
- التوقيت أي وصول المعلومة إلى مستخدميها في الوقت الذي يحتاجونه فيه، خاصة و أن المعلومة تفقد قيمتها مع مرور الزمن حيث العلاقة بينهما عكسية.*
- الخلو من الخطأ سواء كان لغويا او رقميا
- التعبير الكمي
- إمكانية التحقق
- إمكانية الحصول عليها أي درجة اليسر و السرعة في الحصول على المعلومات اللازمة.
- الموضوعية و الموثوقية: أي غياب التحريف و التعديل في المعلومة للتأثير على المتلقي و إمكانية اثبات هوية المصدر .
- الشمول
- الملائمة: أي مدى ارتباط المعلومة بحاجات و متطلبات المستخدم المحتمل.
- الوضوح. كما تتميز المعلومة بكونها:

- في نمو و تجدد مستمرين حيث تفتح أسواق و مجالات عمل جديدة و تتوفر في أي زمان و مكان
- بظهور و تطور تكنولوجيا المعلومات صار بالإمكان تناقل كميات هائلة من المعلومات عبر العالم و بسرعة قصوى.

---

[1] Consulté en décembre 2010

* . باستثناء بعض المعلومات التي تغذي قرارات على المدى الطويل و التي توصف بكونها معلومات تاريخية مدعمة للمعلومات الجديدة.

- لها طبيعة هلامية حيث يمكن ان تقل بأشكال متنوعة. (ربحي مصطفى علبان، إيمان فاصل السامراني2004، ص 59)

بعض الباحثين يلخصون كل هذه الخصائص المحددة لجودة أو قيمة المعلومات في ثلاث خصائص رئيسية هي الموثوقية,الملائمة و التوقيت . فالموثوقية تعني أن تكون المعلومات واضحة، مفهومة و موضوعية والتي ترتبط أيضا بطبيعة مصدرها هل هو موثوق ام لا؟. أما التوقيت فهي أن تصل المعلومة لمحتاجيها في الوقت المطلوب – كما ذكرنا سابقا– في حين تعبر الملائمة عن قدرة المعلومة على الإجابة و لو بشكل محدد على التساؤلات المختلفة حول الموقف الذي يتطلب هذه المعلومات: ماذا؟ لماذا؟ كيف؟ متى؟ أين؟ ...الخ بحيث تكون قابلة للاستعمال من طرف متخذ القرار.(عبد الرحمن ادريس، 2005، ص 85)

إلى هنا يمكن أن نستنتج أن المعلومات في المؤسسة تلعب أدوارا متمايزة حسب المستويات الإدارية المتواجدة فيه و هذا نظرا للخصائص و المميزات التي يحتاج إليها كل مستوى و هذا يجمله الجدول(4)

الجدول (4): المعلومات في المؤسسة

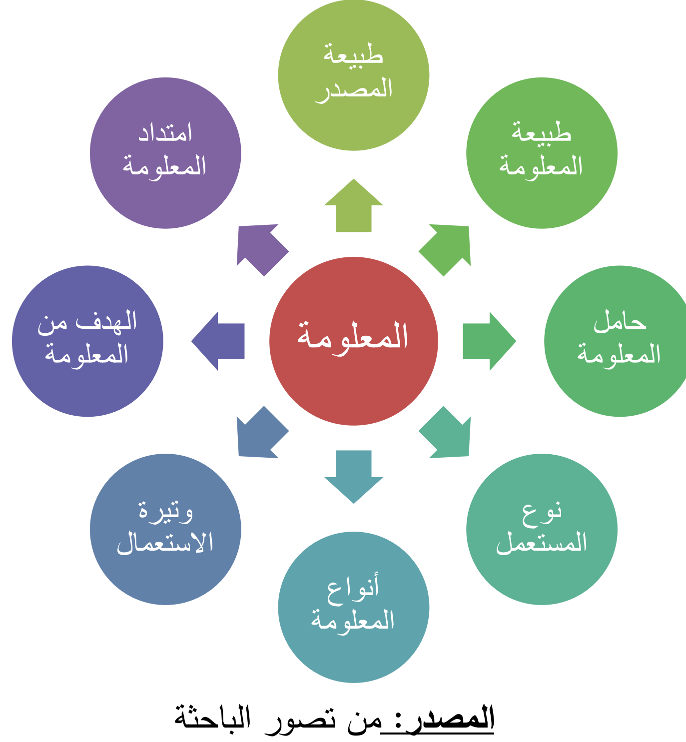
المستوى /الخصائص	الاستراتيجي	التكتيكي	التنفيذي
المصدر	خارجي	داخلي بالدرجة الأولى	داخلي
النطاق	واسع جدا	محدد نوعا ما	محدد و ضيق جدا
مستوى التجميع	إجمالي	تفصيلي	تفصيلي
مداها الزمني	مستقبلي	تاريخي	تاريخي
التداول	سابق	حاضر	حاضر
الدقة	ضعيفة (ليست دقيقة و لا اكيدة)	متوسط أو عالية	عالية جدا (جد دقيقة)
الحداثة	ليست بالضرورة حديثة	حديثة	جد حديثة
التكرار	قليل (غير متكرر)	كثير	كثير جدا
الاستعمال	استباق	الرقابة	التنفيذ
تأثيرها على مجرى العمل	بطئ	متوسط	فوري

المصدر: من إنجاز الباحثة*

*بالاعتماد على المراجع التالية:ثابت عبد الرحمن إدريس مرجع سابق ص206، G Koeing 1993,p4
R.Reix,1995 p7,davis olson et peaucelle 1996,p15

بناءا على ما سبق فإن المعلومة في المؤسسة مفهوم مرتبط بمجموعة من الموارد المادية ،المعنوية و البشرية التي تحدد نوعها ،استعمالاتها و طبيعتها و هو ما نلخصه في الشكل(13)

الشكل(13):تعدد أبعاد المعلومة



المصدر: من تصور الباحثة

هذا فيما يخص المعلومات في المؤسسة بشكل عام فماذا بشان معلومات اليقظة الإستراتيجية ؟

المطلب الثاني :معلومات اليقظة الاستراتيجية هل من خصوصيات؟

إن تسيير و توفير المعلومات بكل هذه الميزات هو من مهام نظام المعلومات و هذا يعني أن هيكلة هذا النظام له تأثير مباشر على قيمة المعلومة و بالتالي درجة استجابة المؤسسة لاحتياجات السوق المختلفة و تلبية أذواق الزبائن .هذا من جهة و من جهة ثانية و من منطلق اهتمامنا بنظم المعلومات و البيئة الخارجية فإننا نتساءل عن طبيعة المعلومات التي تهتم بها اليقظة الاستراتيجية؟

في الفقرة السابقة بينا أن المعلومة التشغيلية ترتبط بالمهام الم تكررة في المؤسسة بينما تهدف معلومات التأثير الى تغيير سلوك الأعوان الملائمين – سواء كانوا داخليين أو خارجيين– بما يخدم مصالح وأهداف المؤسسة، أما المعلومات الإستراتيجية و التي عادة ما توصف بكونها معلومات نادرة, مهمة و صعبة

الوصول اليها تدل و تشرح نوايا المنافسين ,استباقية فهي توفر للمؤسسة إمكانية أن ترى بشكل مسبق بعض التغيرات التي قد تحدث في البيئة قبل حدوثها، وهذا بهدف التصرف في الوقت لاغتنام الفرص أو تجنب المخاطر أو التهديدات (H. Lesca, 1995. P 18 [1]) و هو ما سنركز الاهتمام عليه. و في حقيقة الأمر وجدنا عند بحثنا عن مفهوم و مدلول هذه المعلومات الاستباقية، مدى ارتباطها بالبيئة الخارجية فقط، فهل يعني هذا أن كل المعلومات الخارجية هي معلومات استباقية؟ سؤال يفرض نفسه و يفرض علينا البحث عن إجابة واضحة و دقيقة.

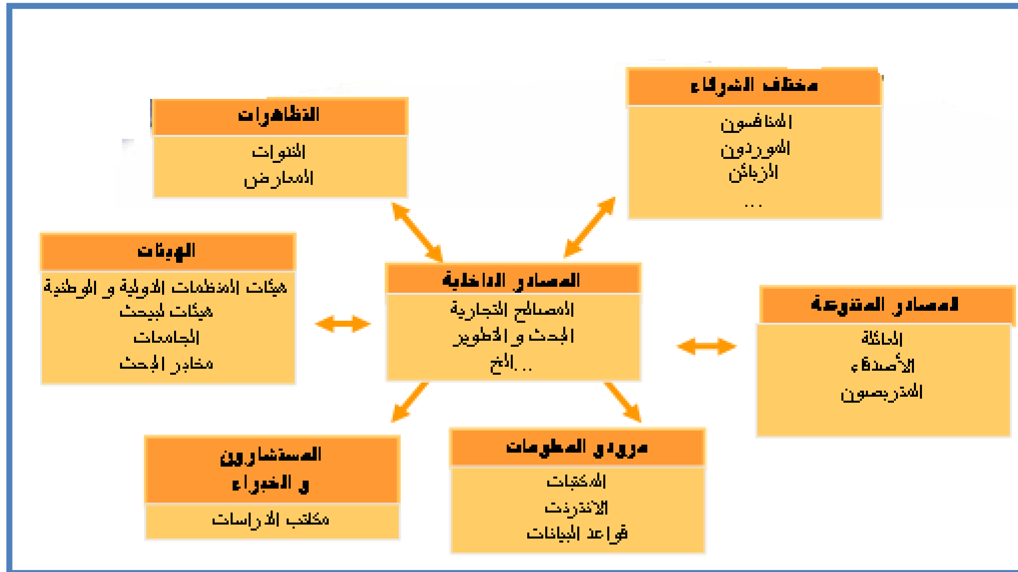
في البحث عن إجابة لهذا السؤال وجدنا مجموعة من التصنيفات للمعلومات الخارجية نرى انه من الأهمية أن نعرضها لكونها تساهم في فهم مدلول المعلومات الاستباقية.

لقد صنفت المعلومات الخارجية إلى معلومات: مسترجعة، حالية، و استشرافية، و هذا بناء على ارتباطها بالماضي، الحاضر و المستقبل، او إلى معلومات خاصة، عامة، سرية و استراتيجية، حسب مصادر المعلومات التي تتيحها و هذا حسب P.Baumard(1991) او انها رسمية او غير رسمية حسب طبيعة الحامل المستعمل إن كان مكتوبا ام لا و هذا حسب H.Zartarian(1968) [1]. بعض الباحثين كـ Julien(1997)ينظر إلى هذه المعلومات من زاويتين: المعلومات الجارية و التي ليس لديها اهمية معتبرة لأنها متاحة للجميع و لا يمكن أن تكون مصدرا لميزة تنافسية ما، و المعلومات المهيكلة ذات الأهمية المعتبرة لأنها تسمح بالانتقال من المعرفة إلى المعرفة الأدائية و التصرف كما أنها تتيح التغيير و الابداع في المؤسسة. وجهة نظر أخرى قدمها F.Jakobiak(1991) تتمثل في المعلومات الحرجة التي هي أساس لتحليل تطورات البيئة، أداء المؤسسة، تحديد الأهداف و الاستراتيجيات و الوسائل و الموارد الضرورية لتحقيقها. بينما يرى C.Revelli [2]ان المعلومات الخارجية قد تكون معلومات بيضاء متاحة للجميع، معلومات رمادية أكثر صعوبة للحصول عليها مقارنة مع المعلومة البيضاء و لكنها أكثر أهمية، و المعلومة السوداء التي لا يمكن الحصول عليها إلا باللجوء إلى الوسائل و الأساليب غير المشروعة كالتجسس للحصول عليها.و ضمن نفس السياق يرى D.ROUACH ان هذه المعلومات قد تكون مفتوحة،مغلقة او مختلطة تبعا لطبيعة مصدرها.بناءا على هذا التنوع في المعلومات فإننا نجد أيضا تنوعا كبيرا في مصادر المعلومات نجملها في الشكل (14)

[1] و هو التقسيم الذي تبناه Henri Dou(1995) بحيث تعتبر المعلومة الرسمية معلومة مدونة في حوامل ورقية او معلوماتية بينما تكون المعلومات غير الرسمية غير مدونة في الغالب و تستدعي التجميع و التحليل لفهمها

[2] هو نفس التقسيم الذي تتبناه AFNOR

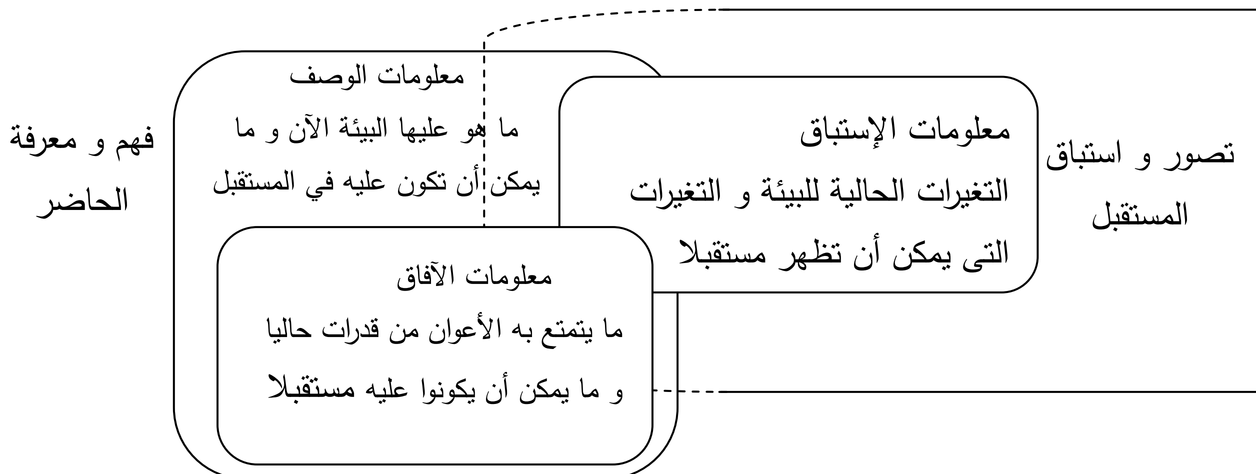
الشكل 14:تنوع مصادر المعلومات



المصدر : Almeida et autres,2008

و هنا أيضا نجد أنفسنا في مواجهة سؤال آخر: أي نوع من هذه المعلومات الخارجية ستركز المؤسسة اهتمامها عليه؟ إحدى المساهمات الأساسية الأخرى للإجابة على هذا السؤال هو تصنيف هذه المعلومات البيئية إلى ثلاث مجموعات: معلومات الوصف,معلومات الأفاق و معلومات الاستباق[1] كما يبينه الشكل

الشكل (15): المعلومات المهمة لفهم البيئة الخارجية.



المصدر : N. Lesca,2006, P113.

[1] يشكل هذا التصنيف أحد التطويرات الأساسية للتصنيف الذي اعتمده H.LESCA الذي أشرنا اليه سابقا

هذه الأنواع الثلاثة من المعلومات التي هي: معلومات الوصف، الافاق و الاستباق تتكامل فيما بينها، حيث يظهر من خلال الشكل ان معلومات الآفاق يمكن أن تكون معلومات وصفية، في حين أن المعلومات الوصفية ليست كلها معلومات للآفاق. و جزء فقط من المعلومات الوصفية و الآفاقية يمكن ان تشكل معلومات استباقية بينما المعلومات الاستباقية ليست بالضرورة معلومات من النوعين السابقين .و هو ما سنحاول ان نشرحه بالتفصيل فيما يأتي:

1. **معلومات الوصف:** يسمح هذا النوع من المعلومات بالاجابة على مجموعة من الأسئلة من النوع: من هم المنافسين، ماذا يفعلون؟ ماهي منتجاتهم؟ قنوات التوزيع لديهم؟ من هم زبائنهم؟ أسعار البيع الخاصة بهم؟ رقم اعمالهم؟ حصتهم السوقية...الخ، كما يمكن ان تتعلق بالمعايير، براءات الاختراع، المنتجات الجديدة، أساليب التسيير، الاجراءات التنظيمية...الخ.

سميت هذه المعلومات بالوصفية لأنها تساعد في فهم خصائص المؤسسة، المنتج او السوق...الخ، من خلال وصف الوضعية الحالية و الماضية لها. تتميز في مجملها بالوضوح، كمية او كيفية ذات مصادر وثائقية بالدرجة الأولى إلا أنها في معظمها لا تسمح بالاستباق لأنها كما أوضحنا تصف الوضعية الحالية او الماضية للمنتج، المؤسسة أو الأسواق، إلا ان المؤسسة نجدها في الغالب تسعى لتطوير و توجيه انظمة المعلومات لديها لجمع أكبر قدر ممكن من هذه المعلومات حول بيئتها دون أن يرافق ذلك بالاهتمام بكيفية استغلال هذه المعلومات لأغراض الاستباق، اتخاذ القرار و التصرف.

2. **معلومات الافاق:** الأسئلة التي تسمح هذه المعلومات بالإجابة عنها هي من النوع: هل المؤسسات المنافسة لديها الإمكانيات المالية لتمويل منتج جديد مثلا؟ أم هل لديها الموارد المالية، البشرية، التكنولوجية اللازمة لتطوير منتج جديد؟ شخصية مسؤول أو وزير، المركز المالي للمنافسين (طاقة التمويل الذاتي، السيولة، الديون....)، مستوى تكوين أفراد المنافسين..الخ

هذا النوع من المعلومات و إن كان يمكن أن تدرج ضمن معلومات الوصف إلا أنه يتميز بكونه يفيد في توضيح و فهم قدرات و إمكانيات أحد أعوان البيئة على إحداث تغيير ما فيها: إبداع، تصميم، إنتاج، استثمار، نمو، اندماج،...الخ أو على العكس من ذلك عجزه و نقاط ضعفه التي تمنعه او تحول دون تحقيق هذا التغيير على الأقل في الوقت الراهن.

تتميز معلومات الآفاق بطابعها السكوني، ذلك أن حيازة أحد أعوان البيئة على الإمكانيات و القدرات من أجل إحداث تغيير ما، لا يعني بالضرورة انه سيقوم بذلك في الوقت الراهن، و هذا يعني ان هذه المعلومات لا تحمل في طياتها طابع الإنذار ببوادر حدوث تغيير ما بقدر ما تساعدنا فقط في توضيح إمكانية او احتمال حدوث التغيير من خلال إثارة الانتباه حول الاستعمال المحتمل الذي يمكن ان توجه إليه القدرات و الإمكانيات المتوفرة لدى أحد أعوان البيئة

3. **المعلومات الاستباقية:** يجيب هذا النوع من المعلومات على الأسئلة من طبيعة مميزة مثل، ما هو تأثير تغيير مدير مشتريات المؤسسة الزبونة على مستقبل العلاقات مع هذه المؤسسة؟ هل يمكن لهذا الزبون أن يلجأ إلى المؤسسة المنافسة التي تعرض منتج جديد؟ توظيف خبير في مجال حساس توسع منافس لنشاطه الى سوق أخرى ،دخول مستثمر أجنبي ....الخ

تشكل هذه المعلومات انذارا مبكرا لما سيحدث في المستقبل: و هي و إن كانت غامضة، و غير دقيقة إلا .أنها تحمل في طياتها دلالات حول احداث من شأنها التأثير على مستقبل المؤسسة، و هذا لأنها عادة ما تزداد دقتها عبر الزمن.(N Lesca,2006, P 113- P 118)

و هو ما أوضحه Ansoffحين اعتبر هذه المعلومات هي إشارات ضعيفة تكبر و تتكثف خلال فترة زمنية ما ليزداد معناها و يصبح مدلولها أكثر وضوحا و دقة. [1]

تتميز المعلومات الاستباقية بصعوبة الحصول عليها لأنها تستدعي بالدرجة الأولى تنمية الحدس و الانتباه لدى المسير، و هو ما يعتبره الباحثون من الموارد النادرة في المؤسسة، إلا أنها ذات أهمية بالغة لأنها قد تكون فرصة إذا ما ساهمت في تحقيق أهداف المؤسسة أو خطرا و تهديدا إذا ما عرقلت تحقيق هذه الأهداف، و هي تسمح بـ:

- الاستدلال و الاعلان عن تغيرات مستقبلية لم تحدث بعد بل هي في طور النشوء.
- استباق هذه الأحداث و التغيرات في أقرب وقت قبل تحققها الفعلي.
- تعيد النظر في التقديرات و الاستراتيجيات المتبعة.
- تؤدي إلى قرارات غير مبرمجة مسبقا.
- تثير تساؤلات حول معناها، و توقيتها و دقتها.

[1] انظر الفصل الرابع لفهم كيفية تكثيف هذه الاشارات

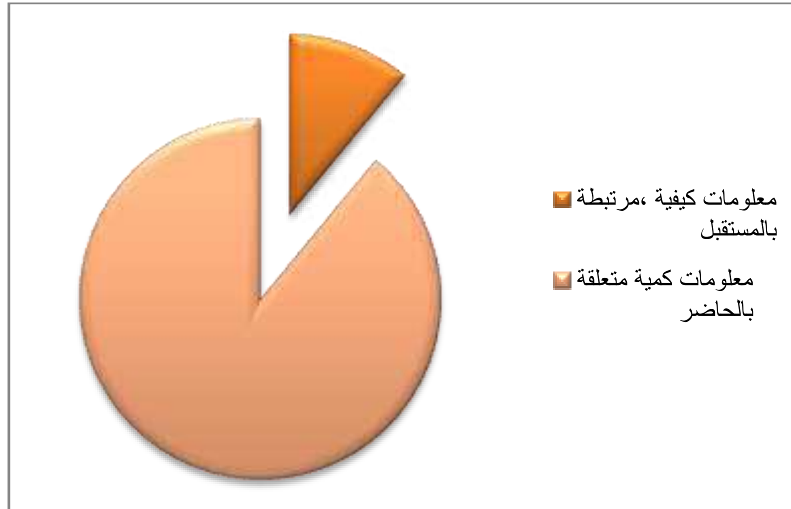
و في ظل ما يميز البيئة من الاضطراب و عدم الاستقرار فإنه من الأحسن بالنسبة للمؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا النوع من المعلومات و تستفيد منها لأن ذلك سيكون أكثر ربحية من إهمالها و عدم الاكتراث لها.(K.Rouibah,1998) و قبل أن نلجأ إلى شرح تفصيلي لخصوصيات هذه المعلومات التي هي إشارات ضعيفة نرى أن نعود إلى واقع مؤسستنا لمعرفة طبيعة و خصوصيات المعلومات المجمعة في إطار اليقظة الاستراتيجية لنقف بعد ذلك على تصور المسيرين لهذه الإشارات.

4.معلومات اليقظة الاستراتيجية في نفطال

سنحاول الآن فهم خصائص المعلومات التي تجمعها مؤسسة نفطال في إطار ممارستها لنشاط اليقظة الإستراتيجية و هذا من خلال العودة إلى بعض النتائج المتحصل عليها من تحليل الاستبيان الذي قدمناه لإطارات المؤسسة و الاستشهاد أيضا بآراء المسيرين المعبر عنها في إطار مختلف المقابلات التي قمنا بها . في البداية حاولنا معرفة رأي المسيرين في مدى أهمية تجميع المعلومات الخارجية فكانت الإجابات المتحصل عليها تؤكد في 60 % منها ان البيئة الداخلية أصعب للفهم من البيئة الخارجية ،في حين يرى 40 % منهم أن فهم تغيرات البيئة الخارجية أصعب لما قد تحمله من مفاجآت غير قابلة للتنبؤ .لما يرجع هذا التباين يا ترى؟ بالعودة إلى ما تناولناه في الفصل الأول من حيث إدراك و تصور المسير لتغيرات بيئته الخارجية و أيضا للأبحاث و الدراسات التي أكدت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة و السلوك اتجاه البيئة الخارجية و طبيعة ممارسة اليقظة الإستراتيجية و من ثم طبيعة المعلومات المجمعة _(رويبح ،دراسة كويتية ،ص 15) نستطيع فهم هذا الاختلاف فبعض المسيرين لا يزال يعتبر ان التغيرات التي تحدث في البيئة لا تشكل أي خطر بالنسبة للمؤسسة التي لا تزال تعيش في الواقع مرحلة الاحتكار و الحماية من طرف الدولة .من هذا المنطلق كانت الاجابات المتحصل عليها فيما يخص خصائص المعلومات المجمعة مؤكدة لهذا الاستنتاج .حيث اظهرت النتائج كما يبينه الشكل (13) ان 11 % فقط[1] من المعلومات المجمعة كيفية ذات علاقة بالمستقبل ،في حين ان 89 % من المعلومات المجمعة هي معلومات كمية مرتبطة بالحاضر .

[1] مرتبطة بإطارات و مسيري فرع الزفت

الشكل(16) :المعلومات المجمعة في نفطال



المصدر :نتائج تحليل الاستبيان

بعد ان بينا خصائص معلومات اليقظة الإستراتيجية ضمن لإطاريها النظري و الميداني على مستوى مؤسسة نفطال سنحاول الن التفصيل أكثر في طبيعة الإشارات الضعيفة التي تشكل الاهتمام الرئيسي لنا في هذا البحث و لكن قبل ذلك نرى انه من المهم الإشارة إلى ما توفره الشبكة العالمية من معلومات مهمة و مفيدة لليقظة الإستراتيجية [1] و هذا لما تمثله هذه الشبكة من تحديات في إدارة المعلومات في المؤسسة عامة و في البحث عن المعلومات الإستراتيجية بشكل خاص(C.Alloing et C.Dechamps,2011)

المطلب الثالث :الأنترنت و اليقظة الاستراتيجية:من محركات البحث إلى الويب 2.0 [2]

يعود ظهور الويب [3]إلى سنة 1991، عندما وضع Tim Berners -Lee أول موقع إلكتروني في إطار الأبحاث التي كان يقوم بها لصالح المنظمة الأوروبية للأبحاث النووية CERN بجنيف وذلك بغرض إيجاد نظام تعاون يسمح بالوصول إلى الملفات من خلال شبكة تربط جميع مخابر الفيزياء للطاقات العالية ، تطور هذا الويب ليمثل في حدود سنة 2001 ما يزيد عن 30 مليون موقعا من مواقع الانترنت (G.Képéklian et autres, 2009, p. 8-9) ، إلا أنه مع نهاية سنة 2001 بدأ استخدام الأنترنت يأخذ منحى

---

[1] سنكتفي هنا بعرض موجز لبعض خصوصيات ما يوفره الانترنت من أدوات لليقظة الاستراتيجية خاصة في إطار الواب 2.0 و في حدود ما يخدم هذا الجزء من البحث المرتبط بالمعلومة كمادة اولية لليقظة الاستراتيجية .علما لن اليقظة 2.0 تشكل لوحدها محور بحث قائم بذاته و لا تكفي صفحات هذا العمل لسرده بل يجب ان يكون ذلك في بحث مستقل.

[2] لا بد ان نذكر هنا اننا لم نستطع الوقوف على درجة اهتمام المسيرين بهذا الجانب من ادوات اليقظة باستثناء ما ذكرناه سابقا من استخدامات للانترنت و هذا نظرا لعدم توفر دائرة اليقظة الاستراتيجية على اتصال مباشر مع الشبكة بالرغم من الالحاح المستمر على ذلك و هو ما أكده لنا مدير مديرية التخطيط و الدراسات الاقتصادية

[3] ينعت هذا الجيل الأول من الويب بالويب1.0 الذي يتميز بمستخدم انترنت متصفح فقط البحث عن النعلومة يتم بطريقة الدفع و باستعمال محركات البحث، في حين يتميز الويب2.0 بمستخدم متفاعل و حاليا الويب 3.0 و هو الويب المعنوي يهتم اكثر بتحليل المحتوى و تجاوز صعوبات اللغات العديدة المستعملة في الشبكة.

جديدا خصوصا مع ارتفاع سرعة التدفق ،و سعة تخزين أجهزة الكمبيوتر وظهور أجهزة الكاميرا الرقمية و الهواتف النقالة ، حيث أصبحت المواقع الإلكترونية تقدم صفحات ويب أكثر ديناميكية و أصبح معها الويب ليس مجرد وسيلة للبحث عن المعلومات أو القيام بالتعاملات التجارية إنما تحول إلى أداة للتواصل الاجتماعي، التعاون و تشارك الملفات. (G.Shelly , et autrs , 2010., p. 06)و تعددت بالتالي الوسائل المتاحة لدى مستخدم الانترنت للدخول في علاقات مع المستخدمين الآخرين و التعاون معهم و المساهمة في هذا الويب الذي صار يعرف بالويب 2.0[1] ،حيث جاءت هذه الكلمة لأول مرة في أوت 2004 على لسان نائب رئيس شركةO'Reilly الإعلامية [2] و الذي عبر عنه بكونه ثورة تجارية في مجال صناعة الحاسوب ناتجة عن اعتماد شبكة الانترنت كبيئة أعمال جديدة بتطبيقات أكثر تشاركا و أكثر جذبا لعدد المستخدمين .ما يهمنا هنا ليس عرض هذه التطبيقات بقدر ما يهمنا التركيز على ما تفرضه من رهانات بالنسبة للمؤسسة و لليقظة الاستراتيجية ذلك انها حملت في طياتها مجموعة من التغيرات نجملها فيمايلي:

1. تغير الاتصال

لقد استبدلت وسائل الإعلام التقليدية (التلفاز، الراديو، الجرائد و المجلات، و حتى المواقع الأولى للويب ...) المعتمدة على الاتصال باتجاه واحد أي من المعلن إلى المستهلك[3] الذي يلعب دور ال متفرج و المستقبل للرسالة التي تريد المؤسسة تمريرها ، بالمواقع الاجتماعية ليصبح الاتصال تحاوريا في اتجاهين أو متعدد الاتجاهات. أصبح بإمكان مستخدم الانترنت أن يعبر عن رأيه بخصوص منتج أو خدمة ما بحرية، بسهولة و بسرعة، و هذا ما يفتح مجال النقاش أمام مستخدمي الانترنت الاخرين للتعليق و المشاركة بآرائهم[4]، و من جهة أخرى فإن المستخدم بعدما كان يبحث عن المعلومة أصبحت هذه المعلومة تأتي اليه بمجرد ضغطة زر على حاسوبه [5] أضف إلى ذلك ما أحدثته هذه التطبيقات من قدرة على التأثير على المستهلك في الواقع اليومي حيث تشير دراسة قامت بها مؤسسة LexisNexisفإن 60٪ من الزبائن قرروا عدم شراء سلعة أو خدمة ما، بعد قراءة تعليقات سلبية على الانترنت . كما بينت بعض الاحصائيات الأخرى ان 85 ٪ من الزبائن في الدول الغربية يتصفحون الانترنت قبل إقتناء سلعة أو خدمة ما و 73٪ من مستخدمي الانترنت يتأثرون بآراء مستخدمي الانترنت الآخرين (Benchmark Group

[1] يتضمن هذا الويب مجموعة من التطبيقات المتمثلة في : forums, flus RSS,Blogs,Wikis, plates-formes de partage de contenus,

[2] انظر في ذلك موقع www.oreilly.com

[3] اتصال الدفعcommunication push

[4] اتصال السحبcommunication pull

[5] و هذا بفضل RSS وهي تقنية تمكن المستفيد من الحصول على أخر الاخبار والمعلومات فور ورودها للموقع بشكل تلقائي بدلا من تصفح الموقع كاملا.

2010)، و ان كل 100 زبون في كل ثانية يعبر عن رأيه حول علامة ما على شبكة الانترنت (R East,. 2009)

2. سرعة انتشار فائقة و في الوقت الحقيقي:

أصبحت الشبكة العالمية توفر كما هائلا من المعلومات و بسرعة مذهلة نظرا لتوسع النطاقات المستعملة،فهي تتيح للجميع معلومات مفتوحة (بيضاء)و محينة في الكثير من الوقت بل و في الوقت الحقيقي أيضا ،حيث ان الأدوات التي كانت متاحة في بداية التسعينات و المتمثلة أساسا في تكنولوجيا الوكالات الذكية و التي كانت في أغلبها تطبيقات غير مجانية و مكلفة في الكثير من الأحيان، استبدلت مع بداية الألفية الثانية بالمنصات المتكاملة لليقظة و بعض التطبيقات المجانية أيضا و العملية كتدفقات RSS,Google alerts,google news...بل إن الكثير من المؤسسات المصممة لهذه المنصات المتكاملة أصبحت تدمج بعض التطبيقات المجانية (A.Bachr,2011)

3. تحول مستخدم الانترنت إلى مستهلك فاعل

أتاح الويب 2.0 لمستخدم الانترنت أن يتحول إلى مستهلك فاعل [1] ، قادر على القراءة، الكتابة، و المشاركة بمختلف المحتويات على الويب. إلا أن درجة مساهمة مستخدم الانترنت قد تختلف من فرد إلى آخر حسب رغباته و قدراته ، فلقد بينت دراسة قام بها معهد Forrester للأبحاث سنة 2010 حول استعمال وسائل التواصل الإجتماعي أن 70 % من مستخدمي الانترنت الذين مستهم الدراسة هم متفرجون يكتفون بالمشاهدة و القراءة دون تعليق أو مشاركة بمحتويات فهم مستهلكين للمعلومات فقط؛ 24 %مبدعون[2]و هم الذين يشاركون بالكثير من المحتويات على الويب فنجدهم يكتبون في مدوناتهم، يضعون الصور، مقاطع الفيديو، يعلقون على ما يضعه الآخرون...إلخ؛ 59 % كمستعملين للشبكات الاجتماعية بحيث 20 % منهم جامعون[3] يهتمون بجمع المعلومات من الويب وباستعمال ملخصات RSS وكذا بالتصويت للعلامات أو بإعادة نشر هذه المحتويات في مدوناتهم (C.Alloing et C.deschamps,2011)

دراسة اخرى أعدتها Mckinsey global institute (juilliet 2012 بينت ان 80 %من مستخدمي الانترنت يستعملون الشبكات الاجتماعية ،في الولايات المتحدة عرفت نسبة استعمال هذه الشبكات ارتفاعا

[1] Consom'acteur
[2] Créateurs de contenus
[3] collectionneurs

محسوسا من 7% سنة 2008 إلى 15 % سنة 2012[1]، 3/1 من مستخدمي النترنت يتأثرون بأراء غيرهم عند اختيار العلامات او اتخاذ قرارات الشراء . و تشير نفس الدراسة ان هناك حوالي 500 مليار تعليق يتم تبادلها عبر هذه الشبكات سنو يا في الولايات المتحدة كلها مرتبطة بالمنتجات، هو ما يعكس ضرورة عدم تجاهل السلطة االتي أصبحت تمارسها هذه الشبكات في التأثير على المؤسسات ، و هو ما ركزت عليه بعض الدراسات الأخرى التي اهتمت برد فعل المؤسسات اتجاه هذه التطبيقات للويب 2.0 حيث بينت اخر دراسة قامت بها Digimind لسنة 2012 شملت 103 مؤسسة أوروبية أن 79.2% من هذه المؤسسات تركز على الشبكات الاجتماعية للحصول على معلومات مرتبطة بمنافسيها ،تطور أنشطتهم و اتجاهات الاستهلاك، و ان هذه المؤسسات تخصص 15 سا /الأسبوع لليقظة على الشبكات الاجتماعية ،بل إن البعض قد يصل الى 70 سا /الأسبوع. و ان 3/2 من هذه المؤسسات تستخدم تدفقات RSSو انذارات Google(Digimind2012)

4. التأثير الإلكتروني [2]

يسمح الانترنت بالتوجه مباشرة إلى أكبر عدد من الأفراد لنشر معلومات بهدف التأثير على الرأي العام،في هذا المجال تشير دراسة نشرت على المدونة الأمريكية 97thfloor أن من بين أحسن 100 مؤسسة في العالم حسب ترتيب مجلة Fortune، هناك 29 مؤسسة لها محتوى سلبي على الصفحة الأولى من محرك البحث Google .[3] هذه المحتويات عبارة عن تعليقات سلبية، حملات تشويه، نشر لمعلومات خاطئة أو إشاعات ، كما قد تأخذ شكلا آخرا يتمثل في انتحال هوية المؤسسة، و قد تصدر هذه المحتويات عن زبائن المؤسسة، منافسيها، عمالها، شركائها -(http://www.97thfloor.com) ، و ليس بعيدا عنا ما حدث لمؤسسة Appleسنة 2008 حيث انخفضت قيمة أسهمها في البورصة انخفاضا محسوسا في ظرف ساعة واحدة نتيجة لإشاعة نشرت على شبكة facebook حول وفاة مديرها العام[4] على هذا الأساس لا بد للمؤسسة أن تستفيد من هذه الشبكات الاجتماعية فتعمل بذلك على التأثير في الجهات التشريعية بما يخدم مصالحها.

إن الكم الهائل من المعلومات المتاحة على الشبكة العالمية بتعدد أشكالها و تنوعها يجعل اليقظة الإستراتيجية امام تجاوز مرحلة ندرة المعلومات إلى وفرتها و ما قد يتسبب ذلك من إغراق بالمعلومات،

[1] ضمن نفس وتيرة الانتشار سجل facebook 900 مليون مستعمل في 2012و لقد صنف مكتب Sophos security threatهذه الشبكة كأخطر شبكة على المؤسسة و هذا لنفس السنة،

[2] نميز هنا بين التأثير الالكتروني المتوجه للرأي العام و اللوبي الالكتروني الذي يتوجه إلى السلطات و الهيئات التشريعية

[3] consulté le 19/09/2012 à 23H00.

[4] انظر الملحق رقم 10

و في إطار الويب 2.0 فإن دور المجمعون الذي أشرنا اليه سابقا أصبح يمثل دور وسيط للمعلومات او عون مسهل [1]،يجمع معلومات حول موضوع ما و يتشاركها مع الأخرين مما مهد لظهور ما يسمى بـ curationضمن الاهتمامات الجديدة للويب 3.0 الذي يركز اكثر على المحتوى و المعنى و لعل احسن مثال في هذا هو ما تتيحه منصة www.scoop.itمن معلومات ذات محتوى مركز و هو ما يسمح بتفعيل مرحلة البحث عن المعلومات في إطار اليقظة الاستراتيجية خاصة أن من يطرحون هذه المحتويات هم في الغالب مختصين في مجالاتهم (V.Mesguich,2012) من جهة اخرى فإن الشبكة العالمية وفرت للمؤسسة مجموعة من الأدوات الخاصة باليقظة في مختلف مراحلها و ليس فقط مرحلة البحث عن المعلومات و الملحق رقم(11) يلخص أهم هذه الأدوات و علاقتها بمراحل اليقظة الاستراتيجية

المبحث الثالث:الإشارات الضعيفة القلب النابض لليقظة الإستراتيجية

تواجه المؤسسة بيئة عدائية تتسم بشدة المنافسة و التغيير، اللااستمرارية، و الانقطاعات و التي تشكل في غالبياتها عوامل مفاجئة للمؤسسة التي تظهر عدم القدرة على توقع ما قد سيحدث، فتجد نفسها في مواجهة أحداث قد تكون فرصا و قد أضعتها أو تهديدات و مخاطر وقعت فيها تهدد بقاءها و مركزها التنافسي.إن عدم استباق المؤسسة لما يحدث في البيئة يعود بالدرجة الأولى إلى قلة الاهتمام و الانتباه لما يتركه الاعوان من آثار و دلالات حول نواياهم و استراتيجياتهم و أهدافهم المستقبلية. أي عدم الاهتمام بالاشارات الضعيفة للبيئة، و التي بالرغم من ذلك تشكل القلب النابض لليقظة الاستراتيجية.

يرى Ansoff أن هناك أربع معايير لاختيار وانتقاء المعلومات الملائمة :

1- طبيعة الصدمة (فرصة، تهديد)
2- الحجم المحتمل للآثار (أرباح، خسائر)
3- فترة الانتظار التي لدى المؤسسة (هامش الأمان من أجل التصرف) قبل وقوع الصدمة .

من هذه المعايير استنتج Ansoff أن المعلومة الإستراتيجية الاستباقية ذات محتوى ينعكس في ثلاث أبعاد أساسية هي:

---
[1] Agent facilitateur, infomédiaireو ينعت أيضا بـ curateur

1 إدراك الفرصة المتاحة أو التهديد.

2 تحديد مصدر الفرصة أو التهديد .

3 أهمية الفرصة و التهديد: الطبيعة، التاريخ، التوتر...... الخ

4 معرفة حل أو استجابة ممكنة.

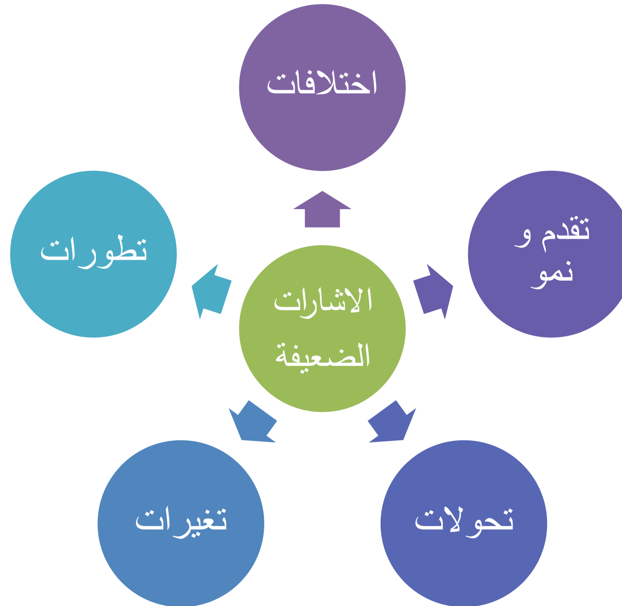
5 إمكانية حساب مزايا أو خسائر الإجابة الممكنة (تكلفة الفرصة الضائعة).

فما هي في هذه الحالة خصوصيات مثل هذه المعلومات ؟

المطلب الأول :مفهوم الاشارات الضعيفة:

ارتبط مفهوم الإشارات الضعيفة بمجموعة من المصطلحات التي تعبر عن تغيرات البيئة الخارجية حيث توصف بكونها: تغيرات، تحولات، تطورات...(K. Roubah, 2002) كما هو موضح في الشكل(17):

الشكل (17):المصطلحات المرتبطة بالإشارات الضعيفة



المصدر : (K. Roubah, 2002)

تندرج الإشارات الضعيفة ضمن منطق للحذر واليقظة أكثر شمولية و أكثر توجها نحو استحداث الفعل اتجاه البيئة. و هي تشكل العنصر المحوري لمسار اليقظة الإستراتيجية كمسار معلومات تتوجه به المؤسسة نحو الاستماع المسبق لبيئتها بهدف ابتكاري هو فتح منافذ حول الفرص والتقليل من المخاطر وعدم التأكد، يعتمد انتقاء واختيار الإشارات الضعيفة بدرجة كبيرة على حس الفضول والابتكار الذي يتمتع

به الفرد المتيقظ في استقرائه واستقصائه لما يحدث في البيئة، كما أن تحليل الإشارات الضعيفة ومحاولة بناء معنى واضح لها تعتمد كفرضيات لسيناريوهات مستقبلية –الذي هو مهمة شبكة الخبراء– يقوم عل ى منطق الاستنتاج والاستنباط المستمد من المعارف الضمنية التي لدى هؤلاء الأفراد كما سنراه فيما بعد.

تؤكد جل الأبحاث و الدراسات أن Ansoff هو أول من أدخل مصطلح الإشارات الضعيفة إلى المجال الإداري بالمقابل أكدت بعض الأبحاث الأخرى وجود بعض الدراسات التي أشارت إلى مفهوم الإشارات الضعيفة من قبل و إن كانت لم تستعمل هذه التسمية ،فمن هذه الأبحاث نجد Pierre Massé سنة 1964 استعمل مصطلح الأحداث الحاملة للمستقبل [1] كما يعتبر Godet من أوائل الذين اهتموا بالاستشراف [2] (P.Roussel,2012,p232)

إلا انه منذ1975 Ansoff الذي استخدم مصطلح الاشارات الضعيفة لاستشعار المفاجآت الاستراتيجية المميزة للبيئة، ركز الباحثون على أهمية استخدام هذه الاشارات باعتبارها الوقود المحرك لليقظة الإستراتيجية، إلا أن مجمل هذه البحوث و الدراسات لا تكاد تحدد هذا المفهوم، بل هي في مجملها تصف طبيعة هذه الاشارات بل إن Ansoff بحد ذاته لم يحاول إعطاء مدلول هذه الاشارات إلا في 1990 عندما اعتبر ان هذه الاشارات مرتبطة بحالة من التطور و النمو المستقبلي في البيئة، لا تتوفر بخصوصها إلا معلومات جزئية في الوقت الحالي، و تحتاج المؤسسة أن تقدم إجابة سريعة لهذا التغيير و هذا يستدعي الحصول على معلومات تكميلية قبل أن يصبح تأثير هذا التغيير ملموسا على المؤسسة.

هذا يعني ان من طبيعة هذه الاشارات ان تثير انتباه المسيرين – الحساسين لها– و توجه حدسهم نحو استشعار ان شيئا ما سيحدث في البيئة، و من ثم ستثار لديهم حاجة للبحث عن معلومات اخرى تكميلية لمحاولة فهم أكثر تدقيقا و وضوحا لما قد يحدث.

و هنا أيضا نلاحظ أن طبيعة هذه المعلومات هو كونها موقفية أي أن نفس الاشارة قد تكون قوية أو ضعيفة من فرد لآخر، ذلك أنها ليست بيانات موضوعية عن البيئة ذات معنى اولي و إنما هي تحتاج ان يكون لها معنى عن طريق ميكانيزم خاص للترجمة –كما سنرى–

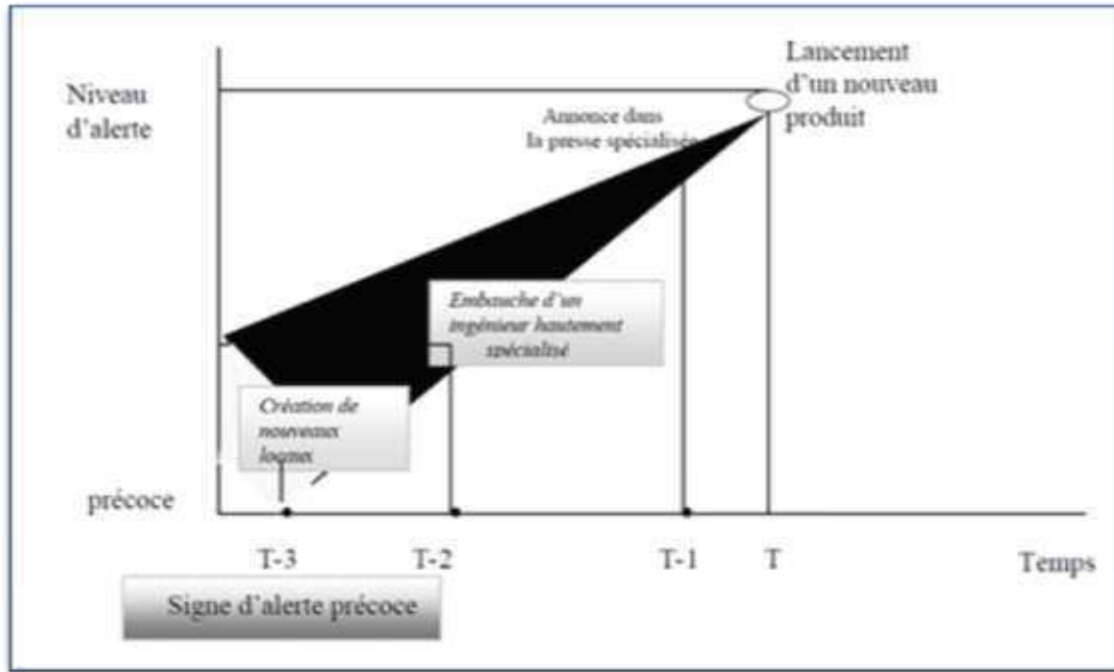
هذا الاختلاف ناتج عن كون الفرد يخزن و ينشأ معنى للاشارات التي يتلقاها حسب مزاجه، نوايا ه مشروعه، المؤسسة التي ينتمي إليها و البي ئة التي تنشط فيها، ذاكرته، تجارية و معارفه السابقة و الضمنية.

[1] Faits porteurs d'avenir

[2] و هذا بما أسماه Future bearning facts

الاشارات الضعيفة توصف بكونها معلومات غير منتظرة، غير متكررة غير مألوفة، و يمكن أن لا ينتبه إليها.(M.Fason,sans date) و هي مرتبطة بالزمن بمعنى أن مدلولها و معناها يزداد عبر الزمن لتصبح بذلك اشارة انذار مبكرة و هو ما يمكن ان نجسده من خلال المثال المبين في الشكل (18)

الشكل (18): مثال حول الاشارة الضعيفة



المصدر: S.Blanco,N.Lesca ,2002

المطلب الثاني:خصائص الاشارات الضعيفة:

الاشارات الضعيفة إذن هي بيانات و معلومات تظهر من الوهلة الأولى دون معنى او أهمية، و عادة ما تفلت أو لا تثير انتباه المسيرين إليها لتميزها بجملة من الخصائص نجملها في الجدول (5)

الجدول (5): خصائص الاشارات الضعيفة.

الخاصية	التعليق
استباقية	الاشارات الضعيفة مرتبطة باحداث مستقبلية يمكن ان تؤثر على المؤسسة، توضح للمسيرين التصرفات (أو ردود الأفعال) الممكنة، بشكل مسبق، إلا أنها بالمقابل، ليس لديها معنى إذا أخذت بمعزل عن الاشارات الأخرى، و يصعب بالتالي ربطها مع القرار المزمع اتخاذه
كيفية	الاشارات الضعيفة ليست أرقاما يمكن ان تسجل أو تخزن كقاعدة للنماذج التنبؤية الاحصائية، فهي مرتبطة باحداث مستقبلية محتملة الحدوث.
غامضة	الاشارات الضعيفة ليست اكيدة و واضحة، و هي صعبة الفهم و يمكن ان تترجم وفق عدة حالات ممكنة، و هذا يجعلها تتصف بالغموض و يعقد من عملية رصدها و التقاطها.
مجزاة	تظهر الاشارات الضعيفة في شكل معلومات جزئية يتم تجميعها من طرف أفراد اليقظة – كل معلومة جزئية ليس لديها معنى بحد ذاتها، و إنما طريقة تجميع هذه الجزئيات هو الذي سيعطى لها معنى حول الأحداث المراد استباقها
غيراعتيادية و غير منتظرة	الاشارات الضعيفة ليست معلومات متكررة و جارية،[1] و ليس لها شكل متجانس فهي قد تكون صورة، تعليق، حملة ثم انشائها مقال في جريدة...الخ.
تمييزها صعب	عادة ما توصف الاشارات الضعيفة فإنها غارقة ضمن كم هائل من المعلومات (التشويش) و هو ما يجعل المسير لا ينتبه لها بسهولة، فهي إذن مرتبطة بمستوى ادراك الفرد بحد ذاته.

المصدر: من انجاز الباحثة[2]

هذه الخصائص المميزة للاشارات الضعيفة تحول دون اهتمام المسيرين بها، و هو ما بينته بعض الدراسات في هذا المجال على عينة من المؤسسات و مراكز البحث و التطوير في اوروبا حول ضرورة الاعتماد على هذه الاشارات التي تشكل معلومات استباقية لاستشعار الفرص و التهديدات، حيث أوضحت

[1] المعلومات الجارية هي المعلومات المستعملة بشكل اعتيادي و هي تتميز بالدقة أكيدة، مألوفة، واضحة، ذات حوامل رسمية، تو ترها نظامي.
[2] بالاعتماد على المصدرين السابقين

نتائج هذه الدراسة ان 67% من المؤسسات و 62% من مراكز البحث و التطوير يرون ان ذلك ضروري إلا أن المهمة جد صعبة، هذا من جهة و من جهة أخرى أظهرت هذه الدراسة 3 مستويات من وعي و أدراك المسيرين هي كما يلي:(S.Blanco,N.Lesca ,2002)

- عدد محدود من المسيرين يجدون ان الاستباق غير ضروري و بالتالي لا أهمية للاشارات الضعيفة.
- أغلبية المسيرين يرون الاستباق ضرورة إلا انهم يجدون صعوبة في تطبيق ذلك نظرا لثلاث عوامل أساسية هي: البيئة المضطربة، الكم الهائل من المعلومات المتاحة، و ضغط الوقت.
- عدد محدود من المسيرين يفسرون عدم اهتمامهم بالإشارات الضعيفة بقلة الوسائل و الأدوات الملائمة و المساعدة على رصد هذه الإشارات التقاطها، ترجمتها، و تفسيرها.

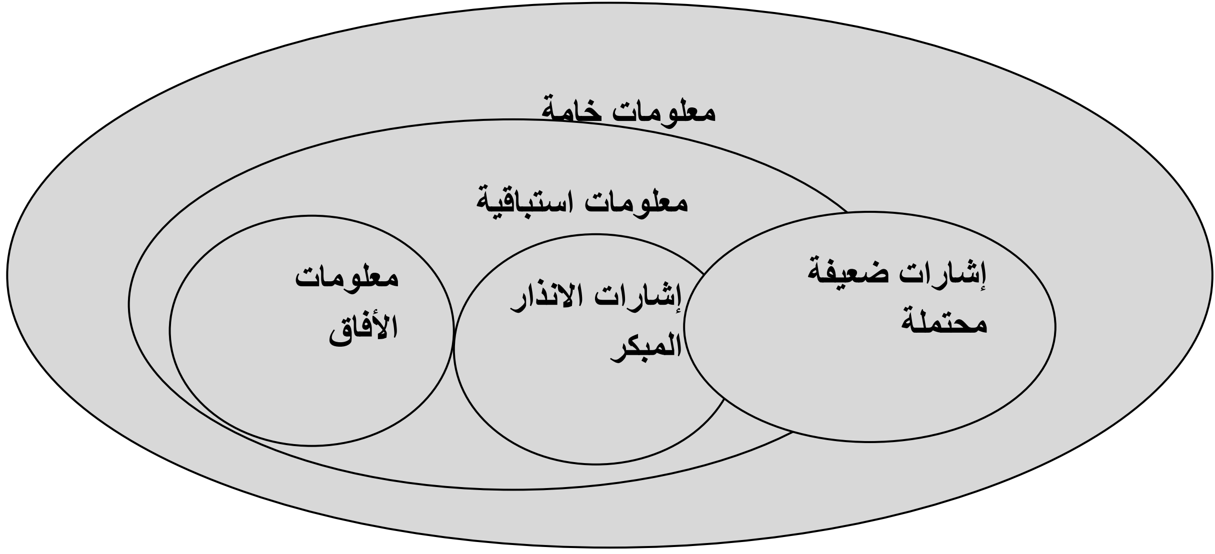
إن الإشكالية التي تطرحها هذه الإشارات هو الضعف الذي تتسم به، بينما نجد أن المسير عادة ما يعبر عن حاجاته من المعلومات بأنه بحاجة إلى إشارات قوية يستند إليها في اتخاذ قراراته: صفة الضعف إذن غامضة و مبهمة لدى المسير الذي لا يستطيع إدراك هذه الإشارات لأنه يقرن الضعف بعدم الأهمية في حين ان هذه الاشارات التي تبدو ضعيفة في شكلها، و كيفية الحصول عليها إلا انها قوية في معناها لأنها قد تدل على النوايا و الاستعدادات المستقبلية للأعوان الخارجين (منافسين، زبائن، مورد" و قد تشكل بالتالي إشارات إنذار مبكرة حول تغييرات جذرية مستقبلية جد محتملة، و هنا أيضا لابد من التمييز بين الإشارات الضعيفة و إشارات الإنذار المبكرة حيث ان:

- كل إشارة ضعيفة لا تعني بالضرورة إشارة انذار مبكرة [1]، فمثلا لجوء المنافس إلى خبير في سياسة الاتصال تشكل إشارة ضعيفة إلا انها لا تعبر بالضرورة عن تغير سيحدث مستقبلا.
- إشارة انذار مبكرة لا تعني بالضرورة انها إشارة ضعيفة فقد تكون إشارة قوية مثل عقد شراكة في مجال البحث و التطوير الذي يعلن عنه في وسائل الاعلام مثلا.(H. Lesca,J.Castagnos 2002)

الشكل(19) يعطي صورة حول هذه الاشارات الضعيفة ضمن كم المعلومات المتاحة لدى المؤسسة

[1] سنعود لشرح هذا في الفصل الرابع

الشكل(19):الاشارات الضعيفة في البيئة



المصدر: H.Lesca,N.Lesca,2011 p42

إن تحديد الإشارات الضعيفة و تفسيرها كإشارات إنذار مبكرة من شانه أن يسمح بفهم طبيعة الأحداث المستقبلية (فرص او تهديدات)، تحديد تأثيرها المحتمل على المؤسسة، الاجال المحتملة لوقوعها، و يتم ذلك بما أسماه Ansoff بالإجابة المرحلية عن طريق تكثيف الاشارات الضعيفة *. و الذي سنعود اليه بالتفصيل في الفصل الرابع من هذا البحث .

المطلب الثالث :هل من انتباه للاشارات الضعيفة في نفطال؟

بحثا عن مفهوم الاشارات الضعيفة لدى مسيري نفطال ،وجهنا في البداية السؤال:هل يمكن لمعلومات البيئة الخارجية ان توصف بكونها اشارات ضعيفة؟ الاجابات التي تحصلنا عليها عدم درايتها بمصطلح الاشارات الضعيفة مع وجود بعض الاجابات (في حدود 1 %)ربط امكانية وجود هذه الاشارات إذا ارتبطت المعلومات بلغبداع و التغيرات التكنولوجية .كما عبر أغلب المسيرين المستجوبين ان ما تهتمون به هو الاشارات القوية و ليست الضعيفة و التي ترتبط بالمعلومات الكمية التي يجمعونها مما يقودنا الى صياغة التصور التالي



كما أكدت الاجابات كلها صعوبة استشعار و اكتشاف هذه الاشارات في حالة وجودها، من جهة أخرى و بالرغم من هذا الوضع الذي يوحي بعدم وجود اشارات ضعيفة في بيئة نفطال، و من منطلق أن التسميات قد تكون غير معروفة بينما الممارسة موجودة ،حاولنا عبر الحوارات و المقابلات التي أجريناها اكتشاف قدرة المسيرين و المتيقظين بالدرجة الأولى على اكتشاف بعض من هذه الاشارات خلال عملهم اليومي ،فأثار انتباهنا ثلاث معلومات نعتبرها اشارات ضعيفة التقطها المتيقظون عبر صفحات الجرائد و بعض المواقع التي يستخدمونها إلا أنها اعتبرت في أغلبها اشاعات دون اللجوء إلى محاولة تحليلها و تكثيفها [1] لتدل على ما قد سيحدث في البيئة من تغيرات تؤثر على المؤسسة .هذه الاشارات هي:

- امكانية صدور قانون يمنع نوع من الزفت المضر بالبيئة و هو النوع Cut-back
- مؤسسة Total تريد انجاز 100 محطة لتوزيع الوقود في الجزائر
- مؤسسة shellتريد التركيز على مهنتها الأساسية و تتخلى عن انشطتها الثانوية في بلدان المغرب العربي.

و هي في نظرنا اشارات ضعيفة تنبؤ بما قد يحدث من تغيرات في البيئة التنافسية لنفطال سواء من حيث التشريعات او شدة المنافسة خاصة و أن المؤسستين المذكورتين حصدتا على تقدم كبير في حصصها السوقية كما اوضحناه في الفصل الأول، فهي بالتالي اشارات جديرة بالاهتمام .

[1] سنرى في الفصل الرابع كيف يتم تحليل هذه الاشارات عبر مسار من التكثيف

خلاصة الفصل

ركز هذا الفصل على دراسة تفصيلية لمسار اليقظة الاستراتيجية لابراز مكانة المعلومات فيه ،حيث حاولنا في البداية دراسة أهم المقاربات المنهجية التي اهتمت باقتراح أساليب و طرق لتفعيل مسار اليقظة الاستراتيجية مركزين في ذلك على مقاربتين أساسيتين :مقاربة تركز على التحليل الاستراتيدجي و التي اعتمدها Jakobiakو مقاربة اخرى تهتم بتصور البيئة كمجموعة اعوان فاعلين على المؤسسة متابعة سلوكاتهم نظرا لما قد يزاولونه من تأثيرات مباشرة أو غير مباشرة على مستقبل المؤسسة .لنصل بعدها إلى مناقشة بعض النماذج التطبيقية التي صيغت ضمن هذين التوجهين حيث بينا الجوانب التي ركزت عليها و عرضنا لبعض اوجه القصور فيها .مما قادنا إلى تحليل نموذج Lescaباعتباره نموذجا بني على العديد من التجارب الميدانية و أيضا بدراسة النماذج الأخرى التي تم عرضها،حيث ان هذا النموذج يتميز بالتحسين المستمر على القائم على التغذية العكسية ،كما انه يتميز بمرحلة الاستهداف فيه التي لا تتحدد فقط بناءا على تحديد حاجات متخذ القرار من المعلومات بل إن ما يقترحه من ثنائيات(عون فاعل،موضوع)و اقتران ذلك بمصدر معلومات محدد –كما سنفصله في الفصل الرابع–يوفر معلومات استراتيجية للمؤسسة .من ها المنطلق حاولنا فهم المسار المطبق في مؤسسة نفطال بناءا على دراسة الخطة التنفيذية التي اعتمد و ابراز أهم الاجراءات العملية المتخذة بناءا على ذلك حيث ظهر لنا من خلال تحليل المعلومات المجمعة ان المنهجية المتبعة اتمدت على نموذج أولي من نماذج اليقظة الاستراتيجية و هو نموذج AFNORكما وجدنا بعض التداخلات في تحديد مهام الفاعلين في المسار انتقلنا بعدها إلى تحليل الوقود المحرك لمسار اليقظة الاستراتيجيةو هو المعلومة حيث أبرزنا مكانة المعلومات في المؤسسة مركزين في ذلك على اهم التدفقات المعلوماتية التي تتخللها ،لنصل إلى دراسة اهم التصنيفات التي أعطيت لهذه المعلومات و التي مكنتا للوصول إلى دراسة أهم خصوصيات معلومات اليقظة الاستراتيجية بأبعادها الثلاث:معلومات الوصف،معلومات الأفاق الاشارات الضعيفة ،كما اوضحنا اهم مصادر المعلومات المستعملة ور كزنا في ذلك على دراسة خصوصيات الأنترنت في العصر الحالي الذي أصبح يوفر أدوات عديدة مجانية في الكثير منها تسمح بالحصول على معلومات استراتيجية حتى من نوع الاشارات الضعيفة .أخر نقطة حاولنا تفصيلها هي هذه الاشارات الضعيفة حيث

أبرزنا مفهومها ،خصوصياتها و الصعوبات التي يتلقاها المسيرون في فهمها و بطبيعة الحال حاولنا كذلك الوقوف على جانب من اهتمام مسيري نفطال بهذه الاشارات.حيث نكون بذلك قد بينا أن اليقظة الاستراتيجية لا تهتم بالمعلومات الحالية و الجارية و إنما تركز اهتمامها على الاشارات الضعيفة لتحقق الاستباق و استحداث الفعل .بقي اننعرف كيف ذلك؟و هو ما سنعرضه في الفضل الرابع.

اليقظة الإستراتيجية من الإدارة الدفاعية بالمعلومات إلى الإدارة الهجومية للمعلومات:الإشارات الضعيفة كوسيلة

-استباق و استشراف المهمة الحرجة لليقظة الإستراتيجية

-الذكاء الجماعي لتحليل الإشارات الضعيفة:الوسائل و الأدوات

-مرتكزات نجاح اليقظة الاستراتيجية من أجل رصد و استغلال الاشارات الضعيفة

ليست اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة مجرد وظيفة او نشاط لتحليل المنافسة او البيئة الخارجية بشكل عام، بكل متغيراتها و أعوانها الفاعلين، و إنما هي نشاط استباقي و استشرافي لمستقبل المؤسسة، حيث أنه إذا كان المهم أن تعرف ما الذي يفعله المنافس مثلا الآن (منتجاته، أسعاره، سياسته الاتصالية...الخ) فإنه من الأهم أن نفهم و نستبق ما قد يفعله مستقبلا و الذي من شأنه أن يؤثر على مستقبل المؤسسة.

تسمح اليقظة الإستراتيجية كما بيناه في الفصول السابقة بتحقيق الأسبقية من خلال مجموعة من المهام الأساسية التي تتجسد في :

- مراقبة البيئة الملائمة للمؤسسة.
- استشعار مسبق للمعلومات الدالة على التغير و التي قد تؤثر على تنفيذ استراتيجية المؤسسة و مركزها التنافسي.
- ضمان التوزيع الانتقائي لهذه المعلومات المعالجة للأشخاص المعنيين فقط (L. hermel2007, p2.)

هذه المهام و إن كانت تبدو بسيطة في شكلها و صياغتها إلا أنه في الواقع العملي للمؤسسة صعبة التطبيق لأنها مرتبطة بالدرجة الأولى بتسيير نوع خاص من المعلومات الخارجية هي الإشارات الضعيفة، حيث نجد أن المسير تعوّد على تسيير معلومات دقيقة، أكيدة، كمية،...إشارات قوية إلا انه في إطار اليقظة الإستراتيجية يطلب منه تسيير نوع آخر من المعلومات الغامضة، الجزئية، غير أكيدة،...و هذا يشكل تغييرا جذريا في أسلوب و نمط التسيير لديه.

إن فهم كيفية إدارة الإشارات الضعيفة في إطار اليقظة الإستراتيجية ينمي قدرات المؤسسة على الاستشراف واستحداث الفعل قبل الآخرين. فهل يمكن أن تتحول الإشارات الضعيفة للبيئة الى معلومات ذات قيمة مضافة وإنشاء معرفة جديدة توجه وتنير القرار الإستراتيجي والتصرف في المؤسسة؟ فتساهم بذلك في تنمية المعرفة طالما أنها مسار لمعالجة المعلومات و باعتبار ان المعرفة ما هي في جوهرها الا معلومات معالجة تماما كما هي المعلومة بالنسبة للبيانات ..؟ ؟ خاصة وان الدراسات والأبحاث تؤكد أن المؤسسات التي توجه أنظمة معلوماتها الإستراتيجية نحو جمع ، تسيير واستغلال الإشارات الضعيفة هي مؤسسات ذات قدرات تنافسية عالية وذات ميزة تنافسية (M .chalus ,2000 ,P8)

هذا ما سنحاول الإجابة عليه في هذا الفصل الأخير من هذا البحث ، وهذا لكي نؤكد على مدى أهمية اليقظة الإستراتيجية في التصرف كجهاز للإنذار المبكر من جهة وإتاحة هامش التصرف للمسير في الوقت لتفادي انعكاسات وأثار المفاجآت الإستراتيجية على مستقبل المؤسسة ،وأيضا كوسيلة لاستحداث الفعل ليس الإستباقي فحسب وإنما الفعل الريادي كذلك .

وهذا من خلال المباحث التالية :

- استباق و استشراف المستقبل المهمة الحرجة لليقظة الإستراتيجية
- الذكاء الجماعي لتحليل الإشارات الضعيفة:الوسائل و الأدوات
- مرتكزات نجاح اليقظة الاستراتيجية من أجل رصد و استغلال الاشارات الضعيفة

المبحث الأول: استباق و استشراف المستقبل المهمة الحرجة لليقظة الاستراتيجية

إن الاستباق و استحداث الفعل كأهداف إستراتيجية تعمل المؤسسة على تحقيقها لضمان استمراريتها و تميزها في السوق الذي تنشط فيه،يرتبط –في اعتقادنا كما بيناه في صفحات هذا البحث –على درجة تصور المسير و إدراكه لخصائص بيئته الخارجية و من ثم تبني الموقف الملائم و المتوافق مع هذا التصور الذي يتبناه ، و إلا لما تمكنا من تفسير نجاح بعض المؤسسات و تقديمها لمنتجات و خدمات جد متميزة بشكل مستمر و بالمقابل زوال البعض الأخر و تلاشيها من الوجود.و عليه فإننا سنحاول في هذا المبحث العودة إلى مواقف المؤسسة اتجاه بيئتها لدراسة كيفية تأثيرها على أسلوب ممارسة اليقظة الإستراتيجية لنصل بعدها إلى إبراز أهمية الفعل الاستباقي و كيف تعمل اليقظة الإستراتيجية على تحقيقه.

المطلب الأول: مواقف المؤسسة اتجاه بيئتها و أسلوب عمل جهاز اليقظة[1]

إن البيئة المتقلبة والعدائية التي تعيش فيها المؤسسة –والتي أوضحنا خصائصها بالتفصيل في الفصل الأول– تفرض على المؤسسة ميكانيزمات وعوامل جديدة ومعقدة للبقاء والنمو والحفاظ على قدراتها التنافسية ،حيث إن ذلك يتوقف وبدرجة كبيرة على قدرتها على التنب ؤ باحتياجات المستهلكين ،تحديد الأسواق المحتملة ، الإبداع التكنولوجي المتميز، التنبؤ بسلوك مختلف الأعوان الاقتصاديين، السياسيين ،الإجتماعين......الخ .من أجل التصرف بسرعة وقبل الآخرين .و تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا مهما في تحقيق هذا إلا أن ذلك يتوقف هو الأخر على مجموعة من التوجهات و الأطر التي تحدد نمط و أسلوب ممارسة اليقظة الإستراتيجية و هو ما سنبينه فيما يلي:

[1] تم استنتاج العناصر المختلفة لهذا المطلب انطلاقا من المراجع التالية:
-Godet,2001
-deldecque,2004
-Maryselle ,2006
- Dhaoui,2008
-عليى صالح و أخرون ،2010

1. **مواقف المؤسسة اتجاه البيئة.**

بينا فيما سبق إن تطور علاقة المؤسسة ببيئتها ضمن الفكر الإرادي والفكر والحتمي، يتجسد من خلال الموقف الذي تتبناه المؤسسة اتجاه هذه البيئة : مواقف يشبهها M.godet بـ: النعامة، رجل الإطفاء ، رجل التأمين أوالمؤمن والرائد (prescripteur)

- ✓ **موقف النعامة (passivité) :** وهو سلوك سلبي تنتهجه المؤسسة اتجاه بيئتها .

نابع من حالتين: إما لعدم قدرتها على إدراك وفهم التغيرات الخاصة فيها أو لثقتها الكاملة في قدرتها على المواجهة للتحكم والسيطرة على هذه التغيرات من منطلق خبرتها ... في كلتا الحالتين فإن المؤسسة تتخذ موقف وخيار تحمل تغيرات البيئة، مما يشكل تهديدا لها.وهو ما تبرهنه تجربة بعض المؤسسات الكبيرة كـ IBM.

- ✓ **موقف رجل الإطفاء (réactivité)** الذي يتجسد في شكل ردود الأفعال اتجاه ما يحدث ، حيث أن المؤسسة في هذه الحالة تتكيف مع ما يحدث في البيئة من تغيرات سواء بتعديل توجهاتها وأهدافها الإستراتيجية أو اتخاذ إجراءات تكتيكية تسويقية أو تكنولوجية .الإشكالية التي قد تطرح في هذه الحالة بالنسبة للمؤسسة هي في توقيت هذا التكيف أو الاستجابة التي تأتي بعد حدوث التغيير حيث أنها قد تكون استجابة متأخرة لن تحقق لها مزايا تنافسية أو أنها خطوة غير مدروسة ومتسرعة قد تسبب لها أخطارا ومشاكل معقدة. وهذا يعني أن رد فعل المؤسسة من اجل التكيف وإن كان مهما إلا أن فعالية وملائمة هذه الردود يمثل تحدي أساسي لها. فمثلا ظهور منتج جديد مبدع من طرف مؤسسة منافسة يشكل تهديدا للمؤسسة من حيث فقدان زبائنها وتدهور حصتها السوقية، قد يحملها ذلك على تخفيض سعر منتجاتها أو اعتمادها سياسة اتصال مكثفة لتخفيف حجم هذه الأضرار كرد فعل اتجاه هذا التغير المفاجئ . وهذا عوضا عن البحث عن السبب الرئيسي المتمثل في غياب الإبداع ذاته على مستواها. وهذا يعني أن هذا الموقف إذا اعتمدته المؤسسة لوحده يضعها في مركز التابع الدائم ويقتل فيها قدرات الإبداع والتجديد ويرهن مستقبلها على المدى الطويل .

النظرة المتفحصة للواقع الاقتصادي تبين أن أغلبية المؤسسات تعتمد على ردود الأفعال في علاقتها مع بيئتها الخارجية لضمان استمراريتها. فما الذي يجعلها تنجح في ذلك؟ تؤكد الأبحاث والدراسات أن نجاح ردود أفعال المؤسسة اتجاه تغيرات البيئة مرهون بمدى استعدادها لموجهة هذه التغيرات عن طريق حيازتها

على نظام للانصات والاستماع لهذه التغيرات واستشعارها قبل حدوثها لمحاولة استباقها. وهذا ما يقودنا إلى الموقف الثالث الذي تتبناه المؤسسة وهو موقف رجل التأمين .

- ✓ **موقف رجل التأمين (préactivité):** وهو الموقف الذي يتجلى في الحيطة والحذر والاحتراز من وقوع الأخطار. ويفترض أن المؤسسة في هذه الحالة لديها القدرة على التقاط الإشارات المبكرة الدالة على تغييرات في طور التحضير أو التنبؤ بما يسمح لها من استباقها وتحقيق تكيف أحسن مع البيئة. وهذا يعني أن الاستعداد والتحضير من أجل استباق التغيير يضمن فعالية ردود أفعال المؤسسة من حيث التوقيت المناسب والملائمة من أجل التكيف المستمر مع تغيرات البيئة. لكن هل التكيف وحده يضمن استمرارية المؤسسة وديمومة تنافسيتها؟ الإجابة على هذا السؤال يقودنا إلى الموقف الرابع من مواقف المؤسسة اتجاه بيئتها وهو موقف prescripteur .

- ✓ **موقف الرائد (proactivité):** وهو موقف ريادي تلجأ فيه المؤسسة إلى إحداث وإثارة التغيير في البيئة بما يخدم مصالحها معتمدة في ذلك على الإبداع بشكل أساسي لتحقيق تنافسية دائمة ومستمرة، أي أنها في هذه الحالة تتخذ موقفا هجوميا أكثر منه دفاعيا كما هو الحال في المواقف السابقة. حيث أنها تستشرف المستقبل المرغوب عن طريق تشخيص خصائص البيئة الحالية لاكتشاف خصائصها المستقبلية باستغلالها للإشارات الضعيفة التي تشكل دلالات لما سيكون عليه المستقبل.

النظرة التحليلية لهذه المواقف التي تبدو في الوهلة الأولى متعارضة فيما بينها ، ترشدنا إلى أن الموقف الأول (النعامة) لم يعد يجدي في ظل بيئة شديدة المنافسة، الاضطراب، التعقد. كما هو الحال في البيئة المعاصرة . والذي شرحناه بالتفصيل في الفصل الأول من هذا البحث. أما المواقف الثلاثة الأخرى فإن واقع المؤسسات والأبحاث تؤكد تكاملها لتحقيق تنافسية للمؤسسة ، كيف ذلك؟
إن المؤسسة الرائدة التي تقود التغيير في بيئتها بتركيز إستراتيجيتها على الإبداع المستمر في المنتج، الخدمة، التسويق، التنظيم، العمليات الإنتاجية.... الخ ،تظهر قدرات عالية على إنشاء مزايا تنافسية، إلا أن التحدي الذي يواجهها هو الحفاظ على هذه المزايا على المدى الطويل. خاصة وأن المنافسين

سيعتمدون على التقليد كإستراتيجية رد الفعل، مما يعني أن المنطق الهجومي لوحده غير كاف لضمان استمرارية التنافسية. في هذه الحالة تظهر أهمية المواقف الأخرى للمؤسسة من حيث الاستعداد واستباق ردود أفعال المنافسة اتجاه هذا التغيير الذي تحدثه المؤسسة في بيئتها وهذا يعني أيضا أن من المهم بالنسبة للمؤسسة أن تستحدث الفعل (proactivité) وتحقق عامل المفاجأة لدى منافسيها إلا أن ذلك غير كاف. فعليها أيضا أن تستعد وتتوقع ردود أفعالهم لكي لا تتفاجأ بل تستبقها (préactivité, anticipative) ومن ثم تتكيف وتستجيب للفعل (réactive) بأسرع وقت ممكن وبالتحكم الملائم.

من هذا المنطلق نعتقد أن لليقظة الإستراتيجية دورا مهما في التحكم و إدارة علاقة المؤسسة بيئتها من خلال الجمع بين هذه المواقف المذكورة أعلاه. كيف ذلك؟

2. <u>اليقظة الإستراتيجية و تكامل المواقف اتجاه البيئة</u>

إن ارتباط المؤسسة بيئتها يمثل ارتباط حياة واستمرار قائم على تبادل الموارد المادية،المالية والمعنوية بشكل ديناميكي وحركية مستمرة، تبادل موجه نو استغلال البيئة لصالح المؤسسة أو التأثير عليها وإحداث التغير فيها. بعبارة أخرى هو توجه يأخذ صيغة التكيف،رد الفعل والاستجابة أو استحداث الفعل والريادة. واليقظة الإستراتيجية تلعب دورا بارزا في تحقيق ذلك. حيث أنها انتقلت من مجرد وظيفة للإعلام ومعرفة ما يحدث في البيئة في إطار المنظور المطاوع السلبي والفعل البعدي إلى وظيفة للتحذير والإنذار ضمن المنظور التكييفي الذي يسمح بالاستجابة لتغيرات البيئة عن طريق المراقبة والاستماع المستمر لما يحدث فيها بما يسمح من التقليل من التهديدات وتوجيه القرارات الإستراتيجية لاغتنام الفرص المتاحة، وبعدها إلى المنظور الريادي الاستباقي بتحضير الفعل الإستراتيجي. فهي إذن لا تكتفي بتوفير المعلومات الضرورية للمؤسسة من أجل أن تتكيف مع تغيرات البيئة بل تتعدى ذلك إلى توفير المعلومات الإستباقية والإستراتيجية التي تسمح بالتأثير في هذه البيئة وقيادة التغيير فيها بما يضمن ديمومة مركزها التنافسي.

من هذا المنطلق فإن اليقظة الإستراتيجية تشكل قاعدة ملائمة لإدارة علاقة المؤسسة ببيئتها في الاتجاهين معا: التحكم والسيطرة (الذي نادى به الفكر الإرادي) مع عدم الاستغناء عن الحذر المستمر من أجل التكيف والتموقع (الذي نادى به الفكر الحتمي) .

يبقى أن نشير الى أن العديد من الأبحاث والدراسات بينت أن قلة من المؤسسات تزاوج بين هذين الاتجاهين حيث أن الأغلبية تكتفي بمنطق التكيف في حين لا يظهر الاتجاه الثاني إلا من خلال التطبيقات التكنولوجية لليقظة الإستراتيجية المعتمدة أساسا على تكنولوجيا المعلومات في إطار ما يعرف بذكاء الأعمال والتي ترتكز في الكثير منها على تكنولوجيا الوكالات الذكية والتي بدورها تحول المؤسسة الى مؤسسة ذكية كمرحلة متقدمة من مراحل المؤسسة المتعلمة التي نادى بها wasserman2001 (محمد عبد حسين الطائي,2010,ص 235)

إن المساهمة الأساسية التي تقدمها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة في فهم بيئتها والتحكم فيها هو توفير قاعدة من المعلومات ذات الخصوصيات المميزة حول البيئة الخارجية، تشكل انطلاقة لمسار معلوماتي متكامل نهايته إنشاء معنى واضح ومعرفة جديدة تؤهل المؤسسة لإنشاء وصناعة بيئتها من خلال اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة. اليقظة الإستراتيجية باعتبارها مسار معلوماتي نظامي موجه نحو البيئة الخارجية يوفر المعلومات الملائمة للمؤسسة التي تمكنها من تحقيق التكامل بين هذه المواقف لتعزيز تنافسيتها . وهذا باهتمامها باستغلال الإشارات الضعيفة للبيئة وتحويلها إلى إشارات إنذار مبكرة لتحقيق التكيف المرغوب، والى قوة محركة تقود الفعل والتصرف الريادي للمؤسسة بمنظور استشرافي وهو ما يوضحه الجدول (1)

الجدول (1): اليقظة الإستراتيجية لتكامل المواقف التكيفية والاستشرافية في المؤسسة

	موقف متخذ القرار	وقت اتخاذ القرار	الإستراتيجيات أو المواقف المتخذة	
	السلبية	لا يوجد أي رد فعل من قبل المؤسسة	دعه يمر، دعه يعمل	
موقف تكيفي استباقي	رد الفعل	قيد تفرضه البيئة، المؤسس تتفاعل بشكل سريع اتجاه حدث مفاجئ	المؤسسة تستجيب للفعل للتكيف مع البيئة على المدى القصير " لكي لا يتفوق عليها المنافسون"	اليقظة الإستراتيجية
	الاستعداد للفعل	قيد تفرضه البيئة، المؤسسة مستعدة مسبقا للتغيير الحادث	المؤسسة تستبق التغيرات ليكون لديها هامش للتصرف. " لا نترك الآخرين يفاجئونا"	
موقف استباقي ريادي	استحداث الفعل الريادة	المؤسسة تفرض قيد على البيئة	المؤسسة تعتمد إستراتيجية هجومية لإحداث التغيير . " مفاجئة الآخرين للتحكم في البيئة"	

المصدر: Adapté de(Dahaoui, 2008, p 242)

حيث تظهر اليقظة الإستراتيجية وتمتد لتشمل بعدين اثنين: بعد دفاعي تكيفي، وبعد استشرافي هجومي. ذلك أنها ليست مجرد نشاط لإدارة المعلومات من اجل استباق الفرص والتهديدات،بل تتجاوز ذلك بأن تتيح للمؤسسة تطوير قدراتها في التأثير على البيئة لصالحها، فهي إذن نظام للإنذار المبكر يسمح باستشعار واكتشاف الأخطار في الوقت، التصرف بملائمة، فعالية وسرعة،وهي أيضا مجال للمساعدة على الإبداع و الابتكار من أجل التحكم والسيطرة على البيئة. بهذا الشكل فإن اليقظة الإستراتيجية تشكل أسلوبا ونمطا للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، يسمح بتطوير إستراتيجيتها من المنطق التكيفي وردود الأفعال إلى منطق أكثر ديناميكية في إطار بيئة مضطربة، شديدة العدائية والتغيير، وهذا باعتبارها توفر للمؤسسة قراءة ديناميكية وملائمة لبيئتها للحفاظ على تنافسيتها الدائمة انطلاقا من المعلومات

الإستراتيجية التي تغذي بها مسار اتخاذ القرار الإستراتيجي والتصرف. معلومات ذات قيمة مضافة عالية تنتجها اليقظة الإستراتيجية عبر مسار معالجتها للإشارات الضعيفة للبيئة.

3. أساليب ممارسة اليقظة الإستراتيجية:

إن إدراك المؤسسة لطبيعة تغيرات بيئتها هو المحدد الرئيسي لكيفية ممارسة اليقظة الإستراتيجية واستعمال المعلومة في الإدارة الإستراتيجية. في هذا الإطار فإننا نميز مجال نشاط المؤسسة بكونه مجال " حرب المعلومات " سيحدد أيضا أسلوب التنظيم المعتمد.

إن " حرب المعلومات يعكس الاستعمال الهجومي أو الدفاعي للمعلومات وأنظمة المعلومات من أجل الاستغلال، التأثير أو تدمير المعلومات و أنظمة معلومات المنافسين مع حماية المؤسسة لمعلوماتها وأنظمة معلوماتها، وهذا من أجل الحفاظ أو اكتساب ميزة تنافسية". وتتضمن هذه الحرب ثلاث مظاهر أساسية هي:

- ✓ **الحرب من أجل المعلومة :** التي تتجلى في حيازة ومعالجة اليقظة الإستراتيجية للمعلومات المتواجدة سواء في المصادر العامة ، المفتوحة والمتاحة لدى الجميع مثل :المكتبات العمومية،الصحافة العامة،براءات الاختراع،منشورات مراكز البحث،المواقع الالكترونية،الويب المرئي و غير المرئي....الخ أو تلك المصادر الأخرى التي تعتبر مغلقة و لكن تتمكن اليقظة الاستراتيجية من الوصول الى معلوماتها باللجوء الى المصادر غير الرسمية و أيضا بما تضفيه من تحليل لهذه المعلومات لاكتشاف ما قد تحمله في طياتها من دلالات [1]
- ✓ **الحرب بالمعلومة:** وهي وسيلة لخداع المنافسين أو التأثير على استقرارهم وأحسن مثال على هذا هو التضليل [2]سواء كان موجها للمؤسسات المنافسة، أو الزبائن والمستهلكين عامة حيث تنشر المؤسسة معلومات خاطئة ،الغرض منها خداع المنافسين عند اعتمادهم عليها في اتخاذ قراراتهم و قد يتعدى ذلك

[1] حيث تعتبر المعلومة في هذه الحالة رمادية أو سوداء ،هذه الأخيرة تعتبر معلومات سرية جدا تستطيع اليقظة الاستراتيجية اكتشافها بما تعالجه من معلومات ملتقطة من المصادر المفتوحة و غير الرسمية و التي عادة ما تكون معلومات بيضاء .و الجدير بالذكر في هذا الاطار أن المؤسسة قد تلجأ للحصول على هذه المعلومات الى بعض الوسائل غير المشروعة كالسرقة،القرصنة الالكترونية،الاستقطاب غير المشروع،الرشوة،التوظيف الزائف.... و كلها وسائل غير مقبولة

[2] La désinformation

إلى زعزعة استقرار المؤسسة بنشر الاشاعات التي تأخذ منحى سريع الانتشار خاصة باستعمال الشبكات الاجتماعية .

✓ **الحرب ضد المعلومة :** الهدف منه هو منع المنافسين من الوصول واستعمال المعلومات التي تمتلكها المؤسسة وهذا بتدمير المعلومات ذاتها أ و أنظمة المعلومات حيث يتخذ هذا الأسلوب بعدين أساسيين :بعد هجومي باستعمال الاعتداءات الالكترونية او التخريب ،بعد دفاعي يتمثل في تقييم مستوى نظام امن المعلومات في المؤسسة و مختلف البرامج و الأدوات المستعملة لحماية المؤسسة من الاعتداءات المحتملة . (E,Delbecque, 2004. P33)

إن شعور المؤسسة بكونها في بيئة تنافسية تستخدم فيها حرب المعلومات كأسلوب للحيازة والحفاظ على المزايا التنافسية يجعلها توجه يقظتها الإستراتيجية بشكل عام وفق أسلوب الإدارة الهجومية والمنطق الاستباقي المستحدث للفعل .

ممارسة اليقظة الإستراتيجية كنشاط لتجميع المعلومات الخارجية الملائمة لتغذية مسار اتخاذ القرار في المؤسسة، قد يختلف من مؤسسة لأخرى نتيجة لعدة عوامل منها: حجم المؤسسة، طبيعة نشاطها، أهدافها العامة،إستراتيجيتها (تتحمل تغيرات البيئة، تتكيف، تحدث التغيير)، البيئة التنافسية التي تنشط فيها......الخ،يلخص Choo هذه العوامل في خمس مجموعات أساسية هي:

- طبيعة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة من حيث الخصائص التي ذكرناها في الفصل الأول من هذا البحث
- درجة إدراك المسيرين لتغيرات البيئة الخارجية
- مجموعة من العوامل التنظيمية كالهيكلة ،الإستراتيجية...
- عوامل مرتبطة بالمعلومات من حيث درجة وفرتها و جودتها
- عوامل ذاتية مرتبطة بمعارف الأفراد الممارسين لنشاط اليقظة (Choo,2001)

يعتبر Aguilar من أوائل الذين ميزوا بين أسلوبين لليقظة:

المراقبة (monotoring)وهي يقظة طوعية أي البقاء في استماع و إنصات مستمر للبيئة.

البحث(Search) والتي أصبحت تعرف بـ scanning أو اليقظة النشطة أي المستهدفة

من هذا المنطلق فإننا نجد بعض المؤسسات تزاول يقظة نشطة (active) باللجوء إلى الاستهداف أو يقظة مطاوعة (passive) والجدول التالي يلخص مميزات كل أسلوب.(P Romangui et V. Wild19 98, p 14)

الجدول (2): مميزات أساليب عمل اليقظة الاستراتيجية

	اليقظة المطاوعة	اليقظة النشطة
كثافة الإشارات	إشارات قوية	إشارات ضعيفة
المؤشـرات	الاختلافات:الانحرافات:مقارنة مع مؤشرات لوحة القيادة	ظهور أعوان جدد اتجاهات جديدة
المبــدأ	رد الفعل	التصرف المسبق Pro–Agir

المصدر I.Boulifa,2004 , p 57

في حين يرى (Choo,1999,2002) ان ممارسة اليقظة الإستراتيجية يخضع لأربع أساليب أساسية يبينها الجدول(3)

الجدول(3):أساليب عمل اليقظة الاستراتيجية حسب (Choo,1999,2002)

أسلوب اليقظة	الحاجة من المعلومات	استعمال المعلومة	الجهد	مصادر المعلومات	التقنية المستعملة
المتابعة غير المباشر	مجال اهتمام عام	استكشاف(مفاجأة)[1]	ضعيف	عديدة	متابعة شاملة لمجموعة متنوعة من المصادر (استهداف)
المتابعة المباشر	تحديد مجالات الاهتمام	زيادة المعارف	ضعيف	ليست عديدة	متابعة أثر ما اومجال بحث محدد(تعقب)
البحث غير الرسمي	صياغة أسئلة	زيادة المعارف	متوسط	كثيرة نوعا ما	بحث موجه نحو حالة أو حدث ما
البحث الرسمي	تحديد الهدف	استعمال رسمي للمعلومات من أجل التصرف و اتخاذ القرار	مرتفع	عديدة	تجميع معلومات مستهدفة باتباع طريقة و اجراءات محددة

المصدر: choo,1999,p23

[1] و هو ما يعرف في ادبيات اليقظة الاستراتيجية بـ serendipity التي تعني الاستفادة من الصدف و تعكس القدرة على إيجاد الشيء في إطار البحث عن شيء أخر .الاشارات الضعيفة للبيئة تستجيب في الكثير من الأحيان لهذا المنطق الاستكشافي

أما بالنسبة لـ (Jain 1984) فإن هذه الأساليب ما هي في حقيقة الأمر إلا مراحل لتطبيق وممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات حيث أن أغلبيتها تبدأ بيقظة إستراتيجية مطاوعة كرد فعل لتغيرات البيئة التي تريد التكيف معها لتنتقل بعدها إلى مرحلة الاستباق لتصل بعدها إلى مرحلة استحداث الفعل بتطبيق أسلوب الإثارة على حد تعبير Lesca . والجدول الأتي يلخص هذه المراحل:

الجدول(4) : أساليب عمل اليقظة الإستراتيجية حسبJain

المرحلة 1	المرحلة2	المرحلة3	المرحلة4
أولية	ملائمة(ad-hoc)	مستجيبة للفعل	مستحدثة للفعل
تواجه البيئة كما هي	تبحث عن الفرص المتاحة في البيئة	تتأقلم مع البيئة لحماية مستقبلها	تتوقع في البيئة ما يبني مستقبلها
تتلقى المعلومات دون أي هدف مسبق	لا وجود لبحث فعال	جهد عشوائي غير منظم، معلومات غير محددة	جهد مهيكل و إرادي،معلومات محددة، منهجية متبعة
مسح بيئي غير محفز	مسح بيئي من أجل تعزيز فهم حدث ما محدد	مسح بيئي من أجل استجابة ملائمة لتغيرات السوق أو المنافسة	مسح استراتيجي لتدعيم المزايا التنافسية

المصدر: S.Kriaa,2006, p 77

يمكن أن نعتبر أن هذه الأساليب على تباين عدده ا و أشكالها من باحث لأخر إنما تعبر –حسب اعتقادنا –عن الموقف الأساسي الذي تعتمده المؤسسة اتجاه بيئتها حيث يمكن أن تتبنى أسلوب الهجوم بإدماج اليقظة الإستراتيجية مع إستراتيجية المؤسسة مثل ما تقوم به مؤسسات: **TOSHIBA, MOTOROLA, BOEING, LOREAL.** أو أسلوب الدفاع في حالة تنامي أهمية خلية أو جهاز اليقظة مثل مؤسسات: **NISSAN,TOYOTA,MICHELIN.** ....الخ.(Hermel, 2007, p 6)

السؤال الذي يفرض نفسه هو أي الأسلوبين تختار المؤسسة الأسلوب الدفاعي ام الأسلوب الهجومي ، هل تكتفي بأحدهما أم تمزج بينهما؟ للإجابة على هذا السؤال يرى Lesca أن المؤسسة عليها تطبيق الأسلوبين معا، ذلك أنها بحاجة إلى التكيف المستمر مع بيئتها فتعمد بذلك على يقظة نشطة أو حسب الطلب، هذا من جهة. ومن جهة أخرى هي بحاجة أيضا إلى توقع ما قد يحدث لبناء مستقبلها كما تريده في إطار

إستراتيجية واضحة. فتعتمد بذلك على أسلوب الإنذار والإثارة [1]لتوجيه البيئة وفق ما تريده، بالاعتماد على المعلومات غير الرسمية بالدرجة الأولى والتحفيز المستمر بهدف تدوين وتسجيل كل الملاحظات حول :

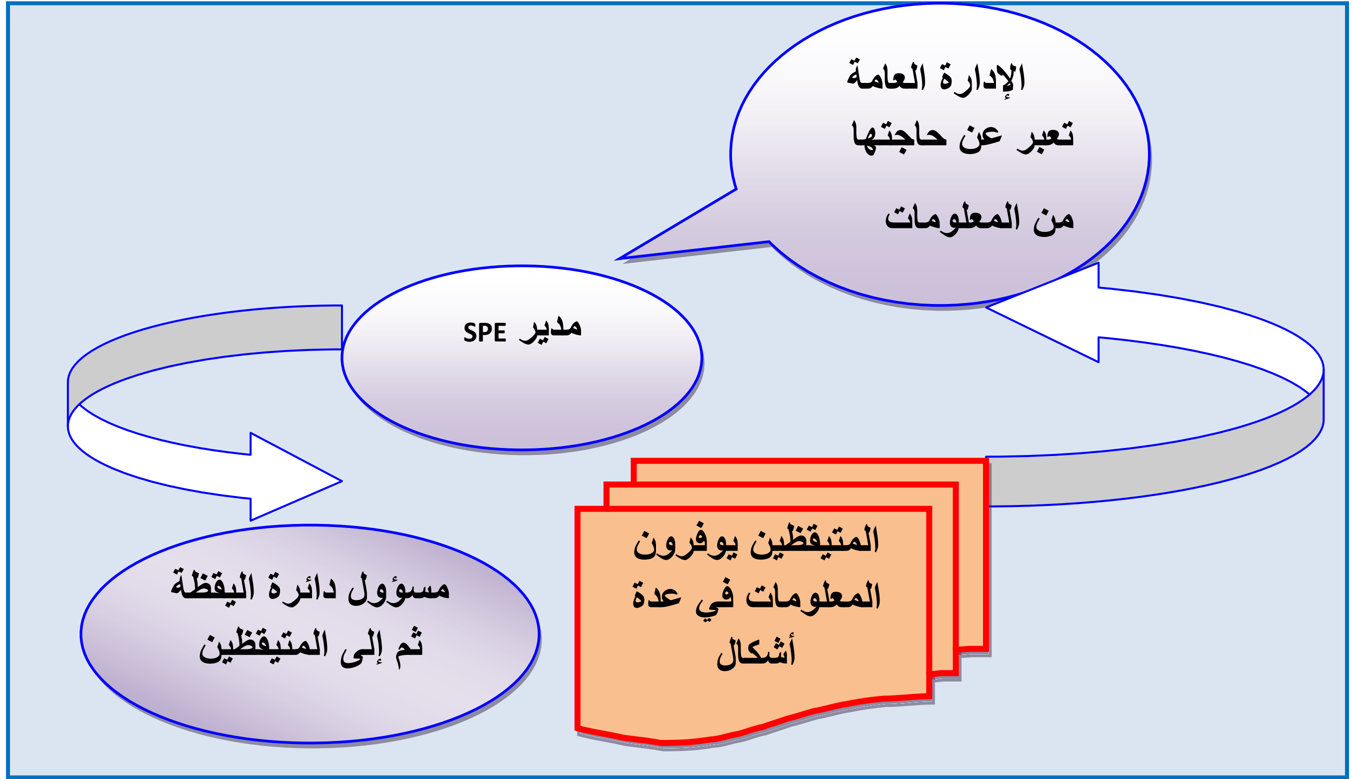
- ما قد يحدث من أمور غير عادية لدى الزبائن.
- قراءة الجرائد.
- المحادثات الشخصية في إطار المعارض والندوات، عن طريق الاحتكاك بين أفراد المؤسسة والآخرين، ضمن ما يعرف برأس مال العلائقي.(S.Kriaa,2006, p 16)

4. أسلوب ممارسة اليقظة الاستراتيجية في نفطال

للوقوف على أسلوب ممارسة اليقظة الإستراتيجية في نفطال نرى أن نعود ابتداءا إلى توضيح بعض الجوانب التنظيمية ،حيث أن ربط جهاز اليقظة الإستراتيجية بمديرية التخطيط و الإستراتيجية بمستوى وظيفي مثلها مثل الوظائف الأخرى للمؤسسة ،جعل منها تمارس نشاطا إعلاميا لصالح المديرية العامة ،حيث أكد مسيرو الفروع الأخرى للمؤسسة عدم وجود علاقات تنسيق بينها و بين دائرة اليقظة الإستراتيجية بل كل يقوم بيقظته بشكل غير رسمي،أما بالنسبة لمسيري دائرة اليقظة الاستراتيجية فقد أكد لنا المسؤولون أن عملية البحث عن المعلومات لا تتم إلا بطلب و حاجة معبر عنها من طرف المسؤول المباشر المتمثل في مدير مديرية التخطيط و الدراسات الاقتصادية الذي بدوره يتلقى هذا الطلب من المديرية العامة ، و هذا يجعلنا نصنف أسلوب الممارسة في نفطال بأسلوب اليقظة حسب الطلب . و هو ما نجسده وفق التصور التالي:

[1] يرى lesca أن الأسلوبين الأكثر اهمية بالنسبة لليقظة الاستراتيجية هما أسلوب الإنذار و أسلوب الإثارة (mode provocation)هذا الأخير يمثل مرحلة حساسة في التطبيق باعتبار انه ينطلق من فكرة ان المعلومات غير موجودة في البيئة لنجمعها و نفهم ما تحمله من انذار بل على المؤسسة انشائها و هو التوجه الجديد الذي تأخذه الأبحاث حاليا خاصة فيما يخص استغلال الشبكة العالمية في تطبيق هذا الأسلوب.

الشكل(1) :أسلوب عمل اليقظة الإستراتيجية في نفطال



المصدر:من تصور الباحثة[1]

لنرى الأن كيف يتم استباق الأحداث في إطار اليقظة الإستراتيجية

المطلب الثاني :المقاربة الاستباقية لدى المسيرين:

إن سعي المؤسسة لاستباق و استشراف المستقبل ليس وليد الساعة أو تغيرات القرن الواحد و العشرين حيث أنه منذ (1920 –1970) و بظهور الإدارة بالأهداف، أصبحت الوحدات الفرعية للمؤسسات تساهم في إعداد هذه الخطط على اعتبار انها الأكثر قربا من الزبائن، المنافسين و بالتالي فإن رؤية و تقديرات هذه الوحدات ستكون أكثر دقة (M.Godet,2001,p215)

هذه الرؤية للمستقبل، اعتمدت بالدرجة الأولى على وضع تقديرات و تنبؤات على أساس بيانات و معلومات ماضية على خلفية أن المستقبل ليس إلا امتدادا طبيعيا لما مضى، لكن ما حدث في 1973 و أزمة البترول المعروفة، بين أن البيئة تخضع لتغيرات و أحداث جديدة وصفت من قبل Ansoff

[1] بناءا على الشروحات المقدمة خلال المقابلات مع مسؤول دائرة اليقظة الإستراتيجية

باللاستمرارية و الانقطاعات المميزة للطابع الاضطرابي لهذه البيئة، من هذا المنطلق أصبح من الأهمية بمكان أن يبدي المسيرون قدرات و مهارات في استشعار و رصد و التقاط الإشارات الدالة حول تغيرات المستقبل لاستباقها و الاستعداد لمواجهتها باستراتيجيات ملائمة.

أحد المهام الأساسية للإدارة العامة هو إنشاء رؤية مستقبلية للمؤسسة قابلة للتجسيد من خلال توضيح الأهداف التالية:

- مزاياها التنافسية المحتملة (Porter 1985)
- القرارات التي يجب اتخاذها لتجاوز المسائل (Simon 1977)
- الابداع و التجديد الذي ينشآن قيمة للمؤسسة (Argyris 76)
- الأحداث الأساسية التي يجب التكيف معها و الاستجابة لها(Lawrence et Lorsch 67)

و هذا بالاعتماد على الركائز التالية:

- توضيح التصرف او الفعل الحالي على ضوء المستقبل.
- استكشاف مستقبل أو حالات مستقبلية غير أكيدة و متعددة.
- تبني مقاربة شاملة و نظامية
- الأخذ بعين الاعتبار العوامل الكيفية و استراتيجيات الأعوان
- نقد و انتقاد الأفكار التي نتلقاها.

العديد من الدراسات الميدانية تؤكد ان المؤسسات و المسيرين يهتمون بجمع معلومات حول البيئة الخارجية شريطة أن تكون مفيدة مهمة و قابلة للاستعمال في المستقبل القريب، إلا أن هذا الاهتمام نجده يقل إذا ما اقترن بالمستقبل البعيد، حيث يواجه المسير عادة ضغط الوقت، و تصفيه الكم الهائل من المعلومات المتاحة مما يعوض المعلومات الاستباقية إلى الإهمال نظرا لغموضها، جزئيتها و عدم تأكدها، و هو ما يفسر كذلك علاقة المؤسسة ببيئتها حيث نجدها في غالبيتها قائمة على ردود الأفعال، الاستجابة و التكيف و لا تعتمد على استحداث الفعل كقاعدة للاستباق و الاستشراف .(E. Pateyron, 1998, P30)

هذه الدراسات أكدت أن هناك فروقات معتبرة في كيفية تسيير المستقبل، الوقت و الاستباق لدى المسيرين و المؤسسات و يمكن أن نفهم ذلك من خلال بعض الأمثلة: فالمؤسسة قد تواجه أحداثا مستقبلية ممتدة

من ماضيها، هذه الأحداث قد تكون فرصا لاغتنامها او تهديدات تتفاداها، في هذه الحالة نلاحظ ان المقاربة الاستباقية لا تظهر إلا بشكل خفيف يكاد يكون معدوما أما إذا كانت البيئة التي تنشط فيها المؤسسة تتميز بالإبداع المستمر فإن تمثيل المستقبل لا يمكن أن يتخذ شكلا أو سيناريو واحد فقط بل عدة حالات ممكنة آو محتملة،و نفس الشيء نجده أيضا في حالة إطلاق منتج جديد حيث يحتاج ذلك إلى دراسة و تحديد المستهلكين المحتملين، سلوكاتهم المرتقبة اتجاه هذا المنتج، إقبالهم عليه، ما سيدفعونه مقابل الحصول على المنتج، و من جهة أخرى دراسة المنافسين المحتمل ظهورهم و سلوك المنافسين الحاليين اتجاه هذا التغيير...، كل هذا لا يمكن بأي حال أن يعتمد على المعلومات و الأحداث الماضية، بل إن المقاربة الاستباقية تبدو جلية و بارزة في هذه الحالة.

إن ما ذكرناه هنا يوضح لنا بعض المحددات أو العوامل المتحكمة في التوجه الاستباقي لدى المسير حيث نجد أن هذا التوجه مرتبط بتصور آو نظرة المسير لهذه البيئة من حيث الاستقرار، التغيير، و النمو و هو ما يعتمد كذلك على قدراته المعرفية و توظيفه لحس الحدس، و الانتباه، لديه اتجاه ما يحدث في هذه البيئة. كما نجد ان طبيعة البيئة بحد ذاتها –كما بينا– من حيث الديناميكية، الاضطرابات و التعقد هي أحد العوامل الأساسية التي تدفع المؤسسات لاستشعار الأحداث قبل حدوثها بتنمية "حس الإنذار" لديها عن طريق جمع المعلومات العديدة، المتنوعة بشكل مستمر بهدف تسيير أحسن للمفاجآت و اللاستمرارية التي أصبحت أكثر تواترا من أي وقت مضى، مما يجعل التنبؤ بالمستقبل مهمة صعبة و هو ما يوضحه الجدول (4)

الجدول (5) : مقاربة المستقبل.

	الاستمرارية			اللاستمرارية	
فرضيات حول المستقبل	مستقر	ينمو	يتغير	اللاستمرار	المفاجآت
القدرة على الرؤية المستقبلية	قوية		متوسطة	ضعيفة	تكاد تكون معدومة
المقاربة الاستباقية			امتداد الماضي		تكثيف الإشارات الضعيفة
زمن الاستشراف	طويل الأجل		متوسط الأجل	طويل الأجل	قصير الأجل

المصدر: S. Blanco, N.Lesca2002

هذا الجدول يظهر الفارق بين التنبؤ الذي هو أساس التخطيط الاستراتيجي في مقاربته للمستقبل و الاستباق كقاعدة لتسيير اللااستمرارية و المفاجآت الإستراتيجية التي عبر عنها Ansoff و التي أصبحت البيئة المعاصرة تشهد الكثير منها .

1. <u>مقاربة المستقبل بين التنبؤ و الاستباق:</u>

أصبحت تنافسية المؤسسة لا تتحدد فقط بقدرتها على تخفيض تكاليفها و تحسين جودة منتجاتها و خدماتها و إنما في قدرتها على الاستجابة بسرعة لاحتياجات السوق، استغلال الموارد بشكل أحسن، و هذا يتطلب منها استشعار ما قد يحدث في بيئتها لكي يكون لديها الوقت الكافي للتصرف.

إن تفكير المؤسسة في مستقبلها لا يعدو أن يتجاوز أحد الأسلوبين التاليين:

- جمع معلومات حول الماضي لتحديد الاتجاهات العامة للتغيير المرتقب.
- مطاردة المعلومات التي تشكل دلالات على ما قد يحدث في المستقبل.

الأسلوب الأول نعني به التنبؤ القائم على إعداد تقديرات بناء على المعلومات الماضية و الجارية ، يعتمد على الأدوات الإحصائية و الرياضية حيث أن هذه التقديرات توضع على أساس 80% من النقاط الموجودة ضمن سحابة النقاط، في حين ان الأسلوب الثاني سيعتمد على 20% من النقاط المتبقية و الذي قد نجد فيها إشارات لتغيرات فجائية قد تحدث و هو ما نعني به بالاستباق.(H.Lesca, 2007 p20)

الاستباق إذن لا يعني المعرفة أو التنبؤ الدقيق بالمستقبل و إنما التصور المسبق للحالات التي يمكن أن يكون عليها هذا المستقبل بعبارة أخرى الملاحظة و الانتباه لبذور التغيير و التصور العقلاني لما سيكون عليه للاستعداد من اجل التصرف في الوقت ..(N. Lesca, 2011, P 108)و هذا عن طريق البحث المستمر و الدائم عن العلاقات و الارتباطات التي يمكن ان تجمع الظواهر و الأحداث الملاحظة، انطلاقا من فكرة أساسية مفادها ان المعلومات لا ترشدنا حول الماضي و الحاضر فقط و إنما تنير لنا المستقبل كذلك (P.baumard,1996,p25) و هذا يعني أن عملية الاستباق تتم عبر:

- الوعي أولا بوجود عدة حالات او وضعيات ممكنة الحدوث، مع احتمال بروز واحدة منها في مجال زمني متغير.

– توفير الشروط الملائمة استعدادا لتفادي (أو الاستفادة) من انعكاس هذه الوضعية على المؤسسة، أو تفادي الدخول في هذه الوضعية.

– الاستماع لكل الإشارات التي قد تدل أننا نتوجه نحو وضعية X أو Y أو أي وضعية أخرى.

الجدول(6) يعطي لنا صورة واضحة حول الفرق بين المقاربتين

الجدول(6):التنبؤ/الاستباق

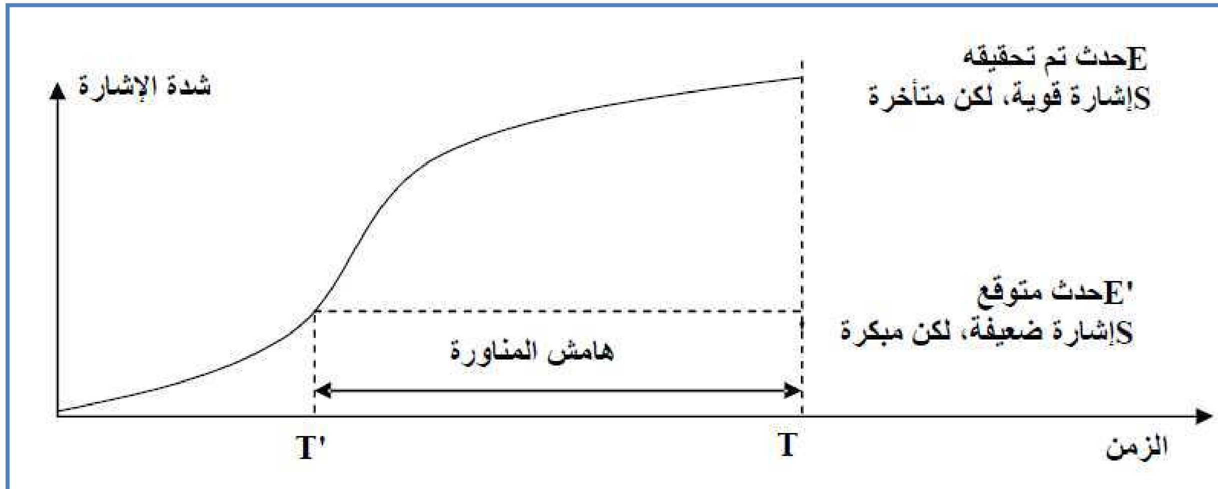
	التنبؤ	الاستباق
الهدف	إبراز الاتجاهات العامة	استشعار أحداث غير عادية،غير متكررة،مفجأتقبل فوات الوان
الأفق الزمني	بضعة أشهر او سنوات	بضعة أسابيع او أشهر
العناصر الأساسية	معلومات كمية،بيانات احصائية عديدة لفترات ماضية	معلومات كيفية، اشارات ضعيفة و محدودة
الطريقة	امتداد الماضي باستعمال البرامج ،انشاء المنحنيات الرياضية ،المعالجة الكمية	تفسير و تحليل للاشارات الضعيفة
الموضوع	ظاهرة ما تمثل وحدة احصائية:الطلب،العرض،المنافسة..	مرتبط بفاعل مستهدف (زبون ،منافس..)أو موضوع محدد مثل اكتشاف غاز جديد
الأسس النظرية	تستخدم الخوارزميات	عقلانية محدودة/استكشافات
الفرضيات المعتمدة	تفترض الاستقرار و الاستمرارية في الأحداث	تفترض اللااستمرار، التغيير، اللاستقرارو عدم التأكد

المصدر:H.Lesca et N.Lesca,2011,p37

و بهذا فإن الاستباق في المؤسسة يعكس لنا الموقف الاحترازي الذي تتبناه المؤسسة اتجاه ما يحدث في بيئتها، حيث انه حتى و إن كان من المستحيل ان تعرف ما الذي سيحدث فعلا إلا أنها تتخذ موقفا واعيا بان هناك العديد من الأحداث المرتقبة التي قد تؤثر على مستقبلها سلبا او إيجابا لذا لابد من الاستعداد للتصرف السريع قبل فوات الأوان حيث أنها في هذه الحالة تمتلك هامشا للتصرف بما تستشعره و تلتقطه

من إشارات ضعيفة في مظهرها و لكنها قوية في مدلولها و تتيح الاستباق (H.lesca,2008,p14)كما يوضحه الشكل(2).

الشكل (2) :هامش التصرف المتاح باستشعار الإشارات الضعيفة



المصدر: H.Lesca et N.Lesca,2011, P25.

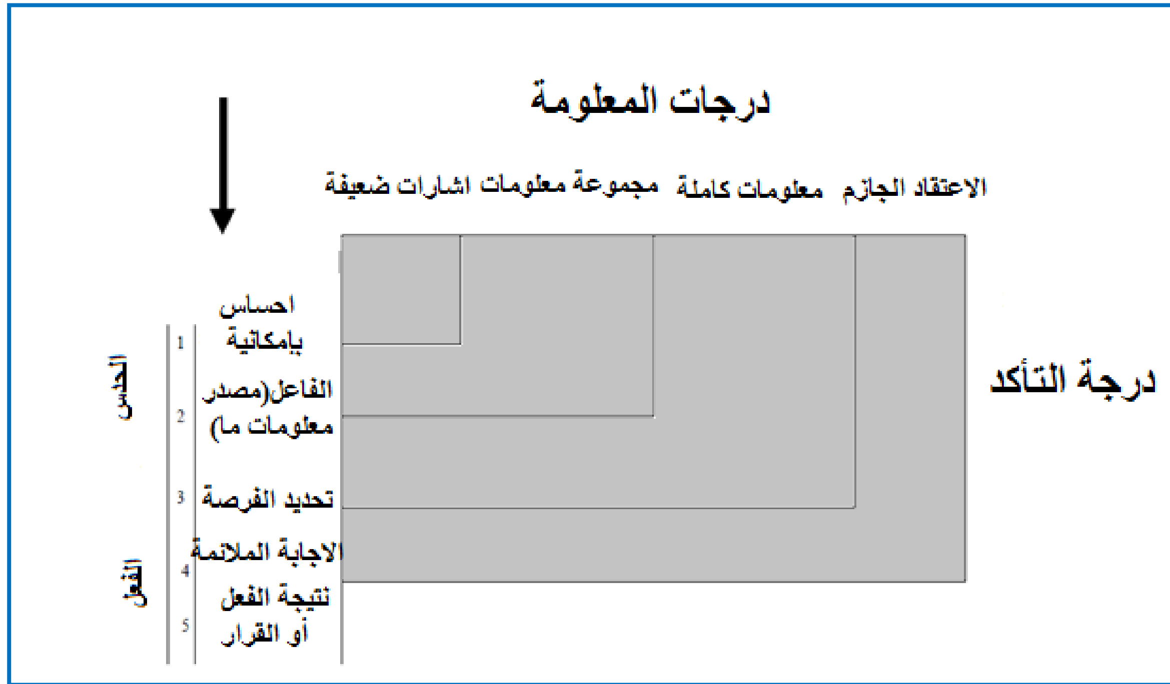
حيث يمكن أن نلاحظ أن هناك اشارة ضعيفة Sفي الزمن T_nحول احتمال وقوع حدث ما (E) و لكن مثلا صدور نص تشريعي جديد، في زمن مستقبل هو (T). لما تكون الإشارة مبكرة فإن جودة و دقة المعلومة تكون ضعيفة إلا ان هامش التصرف و المناورة يكون كبير، و كلما ازدادت قوة الإشارة كلما توفرت معلومات أكثر دقة و أتاحت بالتالي تحليل أكثر تفصيلا حول الوضعية و اختيار الإجابات المناسبة، لكن بالمقابل كلما كانت الإشارة قوية كلما قل هامش التصرف المتاح لدى المؤسسة، لأنها لم تكتشف ذلك في وقت مبكر.

2. الاستباق عن طريق تكثيف الاشارات الضعيفة:

ساهم إدخال الإشارات الضعيفة في مجال الإدارة الإستراتيجية في توجيه و تخصيص أحسن لقدرات الانتباه لدى للمسير، حيث انتقل من مرحلة عامة قائمة على مراقبة مختلف الأعوان الخارجيين الذين قد يؤثرون على إستراتيجية المؤسسة إلى مرحلة أكثر تخصيصا بتحديد نوع المعلومات التي تستدعي انتباه أكثر من قبل متخذي القرار و هي هذه الإشارات الضعيفة التي من شأنها أن تشد انتباه المسيرين حتى و

إن كان لم يعبر عن أي حاجة ابتدائية من المعلومات، و التي تعتبر معلومات استباقية خاضعة لخمسة مراحل أساسية يوضحها Ansoffفي النموذج الذي يحمل اسمه و الذي يظهر في الشكل (3):

الشكل (3) :درجات المعلومة (خمس مراحل للإدارة الاستراتيجية)

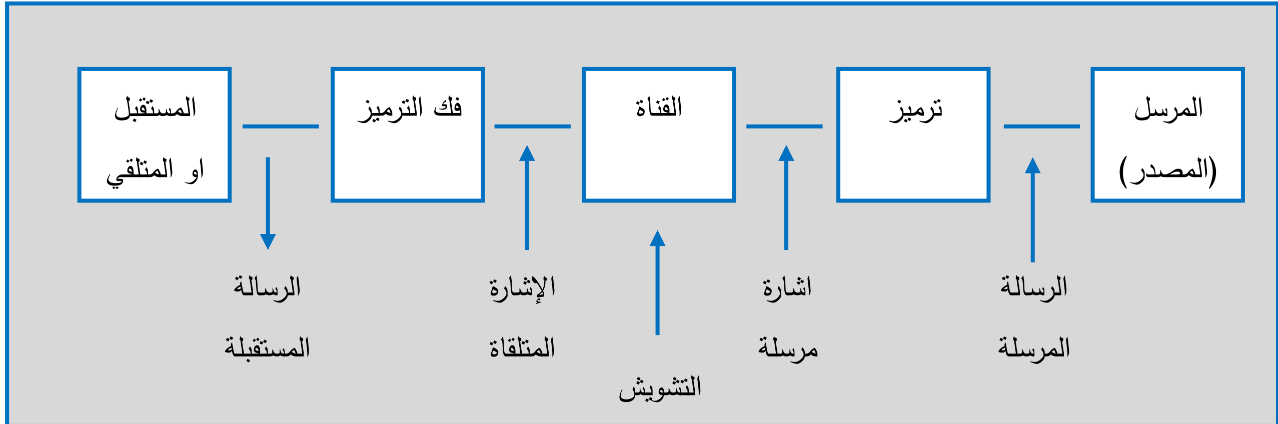


المصدر: S.Chouk, 2008, P 18.

و هنا نجد أنفسنا أمام سؤال يفرض نفسه: هل كل ما يبث في البيئة من إشارات، بيانات و معلومات يشكل إشارات ضعيفة قابلة للاستغلال و الاستعمال لاتخاذ قرارات إستراتيجية ملائمة لاستباق التغيرات.؟

قبل أن نحاول الإجابة على هذا السؤال فإننا نرى انه من المهم أن نوضح الالتباس الذي قد يمكن أن يقع بين الإشارات الضعيفة التي تحدث عنها Ansoff و التي يترصد لها من طرف جهاز الرادار –على حد تعبيره– و ما قد يوحي إليه مصطلح الإشارة في مجال الاتصالات اللاسلكية حيث نجد هنا تطبيق نظرية Weaver و Shanon المتمثلة كما في الشكل(4):

الشكل(4):تجسيد لنظرية Shanon



المصدر:, N.lesca,c.Fason ,2006

تستند هذه النظرية– حسب ما هو ظاهر في الشكل أعلاه– على المبادئ التالية:

- الترميز : الإشارة هي رسالة مرمزة و مرسلة بشكل مقصود * من طرف مرسل ما باتجاه مستقبل.
- اللغة المشتركة: يفترض ان يكون الرمز المستعمل معروفا و مفهوما من طرف المستقبل، الذي يمكن له أن يفك الترميز لقراءة الرسالة.
- ضياع المعلومات: قناة الإرسال تنشأ اختلالات ** بين الرسالة الصادرة و الرسالة المتلقاة من شأنه تحويل الرسالة و جعلها غير مفهومة، غامضة دون معنى بالنسبة لمتلقيها.

الالتباس هنا يبرز في تطبيق هذه النظرية على الإشارات الضعيفة و الاستباق و ما ينتج عن ذلك من حيث انه يمكن وضع قائمة للإشارات الواجب مراقبتها، تحديد المصادر و القنوات التي يمكن أن توجد فيها أو ننقلها و من ثم تكثيف هذه الإشارات لفهم محتواها الانذاري، فالواقع يبين أن حصر الإشارات الضعيفة في مجال اهتمام هذه النظرية يؤدي إلى اختيار إشارات غير ملائمة حيث يتم التركيز على الإشارة القوية أكثر من الإشارة الضعيفة ، من جهة أخرى إن طبيعة الإشارات التي تركز اليقظة الإستراتيجية عليها هي إشارات لا يمكن أن تحدد بشكل مسبق. و لا أن نحدد المصادر التي قد تأتي منها فهي قد تأتي من كل الاتجاهات في أي وقت، مما يعطيها طابع الاستباق حتى و إن كانت في شكلها الابتدائي ليست ذات معنى و لا أهمية كما سبق و أن أشرنا.(N. Lesca et C. Fason, Opcit, P 121).

* . Intentionnellement
** . Distorsion

و هذا يعني كذلك أنه في إطار الاستباق فإن هذه النظرية تثير جملة من التساؤلات حول:

- **درجة ملائمة المعلومات:** أي هل كل الرسائل المرمزة و الصادرة بشكل إرادي ذات أهمية؟ أليس من الأهم الاهتمام و الانتباه أكثر إلى الرسائل الصادرة لا إراديا؟.
- **ترميز المعلومات :** هل الرمز المستعمل من طرف المرسل يفهم بشكل دائم من قبل المستقبل المستهدف؟ و هل المرسل و المستقبل يستعملان نفس الرموز لترميز و فك ترميز الرسالة؟
- **مصداقية المعلومات :** الرسالة المستقبلة هل تتطابق مع الرسالة الصادرة ؟هل يمكن أن نثق في مصدر الرسالة؟ ما درجة تأثير التشويش في القناة و مسار الترميز و فك الترميز (مسار شخي) على جعل الرسالة المستقبلية مختلفة عن الرسالة الصادرة؟
- **معنى المعلومات:** هل يكفي ان نتلقى الرسالة لنفهمها؟ ألا يوجد فرق بين مستوى إدراك الفرد للرسالة و المعنى الحقيقي لها؟

هذه التساؤلات بدورها تقودنا إلى نتيجة مهمة و هي أن الإشارات التي ترصدها المؤسسة عن بيئتها تنقسم إلى ثلاث أقسام رئيسية هي:

- ما يريد الأعوان و الفاعلون الآخرون أن نعرفه و هي كل الإشارات و المعلومات التي تصدر عنهم بإرادتهم و التي يمكن أن نجدها في الوثائق المالية المنشورة، التقارير السنوية، الإشهار،...الخ، و التي تساهم بدرجة كبيرة في فهم المنافسين
- ما يريدون أن نعتقده: و هي أيضا إشارات و معلومات صادرة بشكل إرادي لكن بنية التضليل كأسلوب من حرب المعلومة يهدف إلى إثارة تصرف ما متوقع لدى المصدر المتلقي و المستهدف، هذا النوع من الاشارات يؤدي إلى استباق أحداث لا وجود لها. (H.Lesca et N.Lesca,2011, P 127-129)
- ما نريد نحن معرفته: و هي معلومات و إشارات يرسلها الأعوان بشكل غير إرادي غير مقصود، يمكن ان نرصدها بالانتباه للآثار التي تترك من قبلهم عند التصرف، و هي معلومات في الغالب لا يريدون أن نعرفها لأنها تدل على توجهاتهم المستقبلية، و هذه هي المعلومات الأكثر أهمية لاستباق الأحداث و التغيرات المستقبلية لأنها تشكل إشارات إنذار مبكرة و هو ما يمكن أن نلخصه كالأتي: . (H. Lesca et S.Blanco2002).

إشارة ضعيفة = معلومات موجهة لطرف ما (ليس بالضرورة هو الطرف الذي نريده)

+ تفسير و ترجمة للمعني المحتمل لها.

+ تصور التغيرات المستقبلية الممكنة للاستشراف



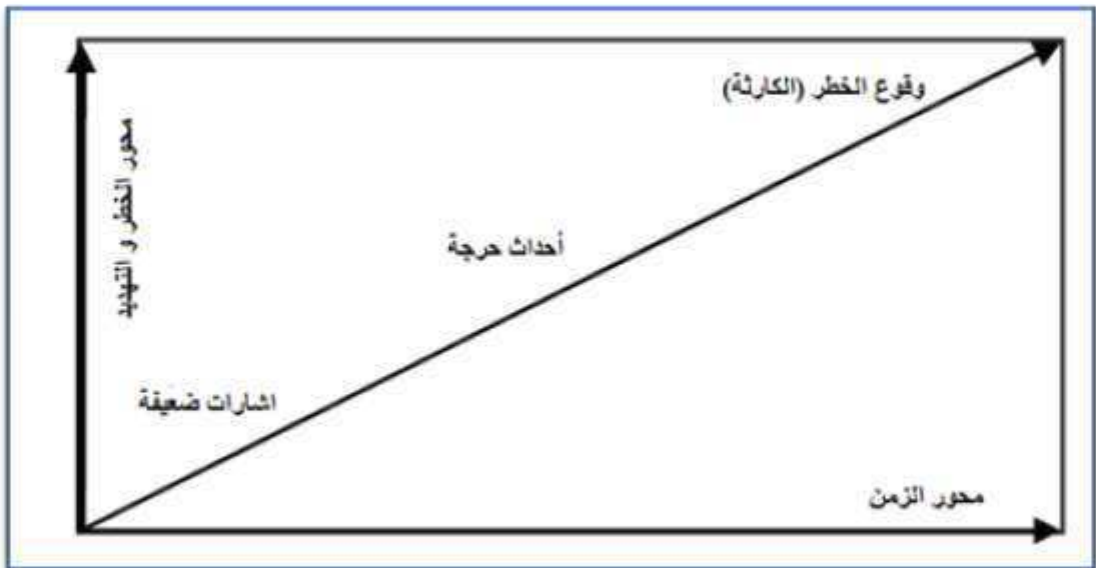
إشارة إنذار مبكرة = الآثار التي يتركها الأعوان في البيئة بشكل لا إرادي

+ ترجمة المعنى المحتمل لهذه الآثار

+ حالة طوارئ لأحداث و تغيرات مستقبلية (الاستباق)

بينت الدراسات و الأبحاث في مجال الإشارات الضعيفة انه عادة ما يتم اكتشاف أهمية هذه الإشارات بشكل متأخر، كما هو مبين في الشكل (5)

الشكل (5):تأخر وقت اكتشاف الإشارات الضعيفة



المصدر: H.lesca et N.lesca,2009,p139

و هو ما فصله كلا من H. Lesca et S.Blanco في دراستهما المشار إليها سابقا – من خلال ثلاث أمثلة واقعية و التي لم يتم اكتشاف هذه الإشارات إلا بشكل متأخر و بالتالي لم تتمكن المؤسسات من استباق

ما حدث فعلا في بيئتها، لأنها لم تستطع أن تنتبه أن هذه الإشارات التي بدت ضعيفة قد تتحول إلى إشارات إنذار مبكرة. ظهرت هذه الإشارات في عدة أشكال هي:

1- أحد مسيري المؤسسة لاحظ وجود رخصة بناء تابعة لإحدى وحدات المؤسسة المنافسة.

2- مدير مخبر بحث لاحظ وجود شخص غير معروف لديه يستقبل المدعوين في حفل رسمي للهيئة التابع لها.

3- أحد مسيري المؤسسة تلقى إعلان و مضي على شبكة الانترنت عند فتحه لبريده الالكتروني.

هذه الإشارات لم ينتبه المسيرون إليها ،و لكن إذا حاولنا أن نطبق نموذج Ansoff –المشار اليه سابقا– عليها نجد أنها إشارات إنذار مبكرة تشكل طاقة هامة لاستباق الأحداث و هو ما نوجزه في الجدول (7):

الجدول (7) أمثلة لتطبيق نموذجAnsoff

الإشارات الضعيفة	المثال الأول	المثال الثاني	المثال الثالث
1- مصدر الفرض او التهديد	وحدة تابعة للمؤسسة المنافسة	شخص غير معروف قد يكون المدير الجديد للهيئة الوصية	المؤسسة المنافسة
2- المعلومات التكميلية	رخصة البناء. حجم الأرض.	انتماء هذا المدير؟ من أين أتى؟	أداة تقني جديد؟
3- الفرصة او التهديد المحدد	تهديد إطلاق منتج جديد	تهددي محتمل بوجود مشروع آخر منافس في اتفاق مع هذا المدير الجديد	تهديد: اشتراك محتمل مع أحد زبائننا المهتمين
2- معلومات تكميلية أخرى	بناية عامة خاصة بمخبر بحث و تطوير للمؤسسة المنافسة	سياسية جديدة لاختبار المشاريع: المشروع المنافس أكثر تلاءما مع السياسة الجديدة	الإعلان عن شراكة محتملة مع احد الزبائن
4- معلومات تكميلية أخرى	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
5- الاعتقاد الجازم	اطلاق منتج جديد	اختيار المشروع المنافس	شراكة تجارية مع احد الزبائن

المصدر: H. Lesca et S.Blanco2002

المبحث الثاني: الذكاء الجماعي لتحليل الإشارات الضعيفة:الأسلوب و الوسائل

إن الهدف الأساسي لليقظة الإستراتيجية هو تحويل معلوم ات البيئة الخارجية المتمثلة في الإشارات الضعيفة إلى قوة محركة لقيادة وتوجيه أفعال وقرارات المسيرين الإستراتيجية، في هذا الإطار صنفت الأبحاث المهتمة بلليقظة الإستراتيجية بشكل عام الى ثلاث مجموعات أساسية:

- ابحاث لا تهتم بعملية تحليل الإشارات الضعيفة بما يوحي أن اليقظة الإستراتيجية هي مسار لجمع المعلومات فقط (Aguilar1967, Pateryon1997)
- أبحاث تؤكد على ضرورة تحليل هذه المعلومات ولكنها لا تهتم بالأسلوب والطرق التي تساعد على ذلك (Aeker 1983, Gilad1986, Reymond2001).
- أبحاث تهتم وتؤكد على عملية التحليل لاستغلال هذه الإشارات عن طريق الجهد الجماعي (Les ca ,Gibbons et Prescot 1996,Choo 2002 (L.Benferdj,2007,p101)

سنحاول في هذا المبحث دراسة المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها عملية تحليل واستغلال الإشارات الضعيفة ،حيث توصف هذه العملية عادة بأنها عملية " الإنشاء الجماعي للمعنى " بتجنيد وتعبئة الذكاء الجماعي للأفراد. ومن ثم نحاول تقديم بعض الأمثلة حول تطبيق هذه الطريقة التي تتجسد في شكل لعبة puzzle مع محاولة فهم كيفية توليد المعرفة في إطار نشاط اليقظة الإستراتيجية و علاقتها بإدارة المعرفة في المؤسسة

المطلب الأول :صعوبة تحليل معلومات اليقظة الاستراتيجية

تثير معلومات البيئة الخارجية بعض الصعوبات خاصة في مرحلتي الانتقاء و الترجمة أو التفسير، التي تستندان في أغلب الأوقات على مهارات ومعارف وخبرة الأشخاص أو المتيقظين بالدرجة الأولى، ومدى قدرتهم على تحويل معرفتهم الضمنية الى معرفة صريحة. يجعل اليقظة الإستراتيجية في هذه الحالة أقرب الى مجال إدارة المعرفة (H.Lesca et N.Lesca,2011) . و تعد عملية إنشاء المعنى و عملية تحويل الإشارات الضعيفة الى قوة محركة من أجل التصرف، أحد الصعوبات والتحديات الكبيرة التي تواجهها اليقظة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية في المؤسسة وهو ما تؤكده الدراسات والأبحاث في المؤسسات

الغربية وحتى العربية ، ففي دراسة لها سنة 2007 مست مجموعة من المؤسسات التونسية توصلت S.Couk الى نتيجة أساسية مفادها أن مسيرو المؤسسات عادة ما يتخذون قراراتهم قبل تحليل المعلومات التي يجمعونها حول البيئة الخارجية وهذا بسبب عدم قدرتهم على استغلال هذه المعلومات التي تضل غامضة، غير أكيدة ومجزأة لديهم. إن صعوبة استغلال الإشارات الضعيفة يرتبط بعدة مستويات منها (S.chouk, 2008, p26):

- كيف نكمل المعلومات المتاحة والمتوفرة بمعلومات أخرى نجعلها أكثر وضوحا؟
- كيف ننمي درجة موثوقية المعلومة لجعلها أكثر دقة و أقل غموضا؟
- كيف نمكن أن نكتشف المعنى الكامن وراء هذه المعلومات؟
- كيف يمكن تكوين رؤية شاملة وواضحة حول حدث ما انطلاقا من مؤشرات جزئية؟
- كيف نسهل عملية تجميع هذه الأجزاء؟

هذه الصعوبات أوجدت من جهة أخرى صعوبة أكثر في توفير طريقة أو أسلوب أو نظرية علمية لتمكين المسيرين من استغلال الإشارات الضعيفة، حيث أن جل الدراسات والأبحاث في هذا المجال هي استكشافات « heuristiques » اعتمدت كقاعدة لاقتراح قواعد عمل عملية، أهم هذه الاقتراحات هو التركيز على الاستغلال و"الإنشاء الجماعي للمعنى" « CCS » بالاعتماد على طريقة لعبة puzzle وهذا في بناء العلاقات والارتباطات فيما بين الأجزاء المختلفة من المعلومات ومحاولة استكمال الأجزاء الناقصة ورفع الغموض عنها.

رأينا أن الإشارات الضعيفة ارتبطت بمجموعة من المفاهيم والمصطلحات، وهو ما يتميز به أيضا استغلال الإشارات الضعيفة الذي يقترن بمجموعة من الاهتمامات لدى الباحثين حيث وصف ذلك بــ:

- تحليل وتحقيق المعلومات من أجل اتخاذ القرار.
- إنتاج المعاني من أجل اتخاذ القرار.
- تكثيف الإشارات وتحويلها إلى قوة محركة.
- إنتاج وإنشاء المعنى عن طريق التعلم.
- إنتاج وإنشاء معلومات ذات قيمة مضافة.

من هذا المنطلق تعددت مقاربات استغلال هذه الإشارات بهدف تحليل غموضها وعدم تأكدها وجعلها معلومات ملائمة لإغراض اتخاذ القرار. هذا التعدد لا يشكل تعارضا أو تناقضا بل تكاملا وإثراءا لمسار معالجة الإشارات الضعيفة.

من جهة أخرى أكد الباحثون في هذا المجال [1] غياب طريقة سهلة وواضحة لمساعدة المسيرين على استغلال هذه الإشارات كما أكدوا من جهة ثانية أن الثلاثية (فاعل-موضوع-مصدر)تعتبر أحد الوسائل المهمة المساعدة على عملية التحليل التي من المهم أن تكون جماعية لتجاوز حالات الغموض و عدم التأكد التي تكتنف في العادة هذه الإشارات .و يعد Valette1993أول من اقترح عملية انشاء المعنى عن طريق تجميع و محاولة الربط التدريجي للإشارات الضعيفة فيما بينها بهدف إنشاء تصورات ذهنية شبيهة بلعبة Puzzle.هذه التصورات تعتبر ذات أهمية كبيرة لفهم تطورات البيئة و تغيراتها خاصة و أنها تكمل دائما بما يرد للمؤسسة من معلومات جديدة (Rouibah ;2001 :p3) و هو ما سنشرحه فيما يلي

1. الاختيار اول مرحلة نحو استغلال الإشارات الضعيفة

تشكل مرحلة البحث عن المعلومات أحد المراحل الأساسية والحيوية في مسار اليقظة الإستراتيجي ة ، إلا أنها بالرغم من أهميتها ليست هدفا بحد ذاته ، فليس من المهم أن نبحث عن المعلومات دون أن يكون لدينا ولو فكرة مسبقة حول ما نريد الحصول عليه ،كما أنه ليس من المهم كذلك أن نبحث عن المعلومات إذا كنا لا نعرف كيف نرتبها ،نصنفها ، ونستغلها بحيث نحولها إلى قوة محركة من أجل التصرف .

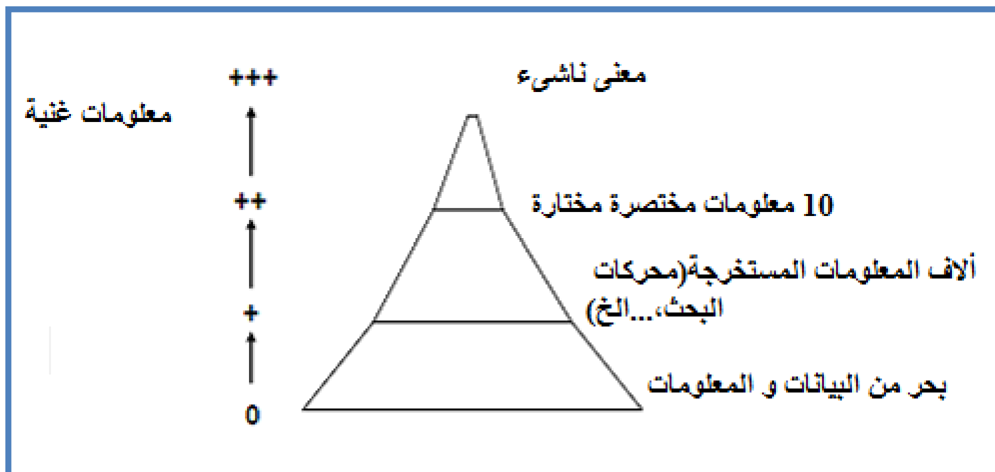
ضمن هذا السياق: فإن الحاجة هي التي تدفع المسير للبحث عن هذه المعلومات باعتبارها موردا استراتيجيا يجب الحفاظ عليه ، التحكم فيه وإدارته بكفاءة وفعالية ،إلا أن هذه الحاجة لا نجدها دائما عقلانية ، معبر عنها من طرف متخذي القرار . فهي قد تكون حاجات كامنة ومستمرة، تظهر قبل أثناء، وبعد اتخاذ القرار والتصرف، بل أكثر من ذلك أن المسير ومتخذ القرار بشكل عام قد :

- يجمع معلومات عديدة ليس لديها أي علاقة بالقرار محل الدراسة.
- يجمع المعلومات لتبرير القرار بعد اتخاذه.
- يجمع معلومات مهمة مرتبطة بالقرار وللكنه لا يأخذها بعين الاعتبار .

[1] Elsawy, Pauchant(1998) ;Valette (1993)Rouibah(1998)

إن هذه الحالات ناتجة عن حالة من الجهل المميزة للفرد والمؤسسة عامة. جهل يتصف بوجهين: وجه معلوم، وآخر عميق حسب Martinet و هذا عند تحليله لكيفية تحديد حاجات المسيرين للمعلومات ، حيث أن الجهل المعلوم يدركه صاحبه، في حين أن الجهل العميق غير مدرك. أي أن المسير أو متخذ القرار لا يدرك أنه لا يعلم.أين يكمن دور اليقظة الإستراتيجية كمسار لتوفير المعلومات في هذه الحالة إذا؟ الجواب البديهي والبسيط الذي يتبادر للذهن مباشرة هو أنها توفر المعلومات الملائمة حول البيئة الخارجية لمتخذ القرار. الجواب وإن كان يبدو بهذه البساطة إلا أنه يثير عدة إشكالات مرتبطة بتمييز واختيار المعلومات الملائمة عن غيرها وأيضا معرفة حاجات متخذي القرار من المعلومات، والتي يجدون صعوبة في تحديدها. انطلاقا مما يتميزون به من جهل معلوم وعميق بشكل خاص فيما يرتبط بالمعلومات الاستباقية. تعتبر مرحلة الاستهداف المحدد الأساسي للمعلومات التي سيتم تجميعها ، و التي تتعرض لعدة مستويات من التحليل قبل تحديدها كمعلومات ملائمة قد تشكل إشارات إنذار مبكرة،عملية الانتقاء و الاختيار هذه تمر عادة بثلاث مستويات :من بين كم هائل من المعلومات نختار مقال في جريدة ما مثلا ،ثم نلجأ إلى اختيار جملة تثير الانتباه ضمن هذا المقال ،لنصل إلى المستوى الثالث الذي يتم فيه اختيار معلومات محددة تعتبر بمثابة كلمات مفتاحيه دالة على الموضوع محل البحث ، هذه المعلومات الأخيرة هي التي سرتكون معنى حول الموضوع محل البحث و التي سيتم تسجيلها في بطاقة التعقب الخاصة بأحد الأعوان الفاعلين المحددين ضمن مرحلة الاستهداف و من ثم تخزينها . هذه المستويات الثلاث من اختيار الإشارات الضعيفة او المعلومات الملائمة يجسدها الشكل(6)

<u>الشكل (6): مستويات اختيار المعلومات في إطار اليقظة الاستراتيجية</u>



المصدر: H.lesca et Kriaa,2009

من جهة أخرى بينت الأبحاث و الدراسات أن عملية اختيار الإشارات الضعيفة مرتبطة بمجموعة من العوامل هي:

- درجة المفاجأة التي تعبر عنها المعلومة
- امكانية انشاء روابط أو تعارض مع معلومات أخرى مجمعة من قبل
- ايضاح جوانب جديدة لم تكن واضحة من قبل
- امكانية اثارة تعاليق حول المعلومة مثل :هذه المعلومة تذكرني....،هذا يعني احتمال أن...
- إشارة أسئلة و محاولة اقتراح أجوبة لها مثل لماذا هذا العون الفاعل يريد القيام بهذا؟...
- درجة الثقة في المعلومة المرتبطة بمصدرها بغية تقييم درجة استعجال الحدث المتصور (K.Rouibah,2000)[1]

2. تحويل المعلومات إلى قوة محركة

إن كيفية معالجة وتحليل الإشارات الضعيفة وتحويلها إلى قوة محركة ومعرفة مفيدة من أجل اتخاذ القرار والتصرف لم تحظى بنفس الاهتمام من حيث تقديم طرق عملية و أدوات برمجية مثلما حظيت به معلومات الأفاق والوصف باعتبارها معلومات استباقية تفيد في التصرف،بالرغم من أن "إنشاء المعنى " كمسار معرفي لدى الأفراد شكل محور اهتمام العديد من الباحثين في مجال علم النفس والاجتماع كـ weick(79) الذي يعد أول من صاغ هذا المفهوم " إنشاء جماعي المعنى " collective sens making" " إلا أن ذلك لم يشمل هذا النشاط أو المسار كجزء حيوي من مسار اليقظة الإستراتيجية.

بل اعتبره مسار إنشاء وابتكار المعاني، تكثيف الإشارات الصادرة من البيئة (عن طريق الاستقراء induction)، الفهم المتبادل، الشرح، التفسير، الاستباق والنمذجة وهذا لتوليد فرضيات وتوجهات مفيدة للعمل، وهذا من منطلق أن اليقظة الإستراتيجية تندرج ضمن المرحلة الأولى لمسار اتخاذ القرار الذي حدده Simon، والمتمثلة في مرحلة الذكاء. فهي مرحلة الملاحظة، الفهم والبناء من أجل التصرف، يمكن أن تتحول الى مرحلة من تصور المستقبل والتوجهات الممكنة .(K.Rouibah , p 100)

يستمد" الإنشاء الجماعي للمعنى" أهميته من خلال أربع عوامل أساسية وهي:

[1] الملحق رقم 11..يعرض بعض المؤشرات المستعملة لتقييم درجة موثوقية الاشارة الضعيفة

- أنه يستجيب للطبيعة الاجتماعية للفرد .
- يساعد على حل مشكل غموض الإشارات الضعيفة.
- يساعد على تجاوز الرؤى الشخصية للأفراد القائمة على معارفه وخبرته الخاصة فقط لصالح رؤية جماعية تتلقى فيها مختلف الأفكار والتصورات والمعارف والخبرات المكتسبة.
- يساعد على تطوير وتنمية الرؤية الجماعية أو الفريق من خلال الاتفاق على العمل والتصرف الجماعي الذي يؤدي الى اتساع أفق وتصور البيئة عير رؤية أوسع وأشمل للبيئة المستقبلية للمؤسسة . (L.Benferdj2007, p 104)

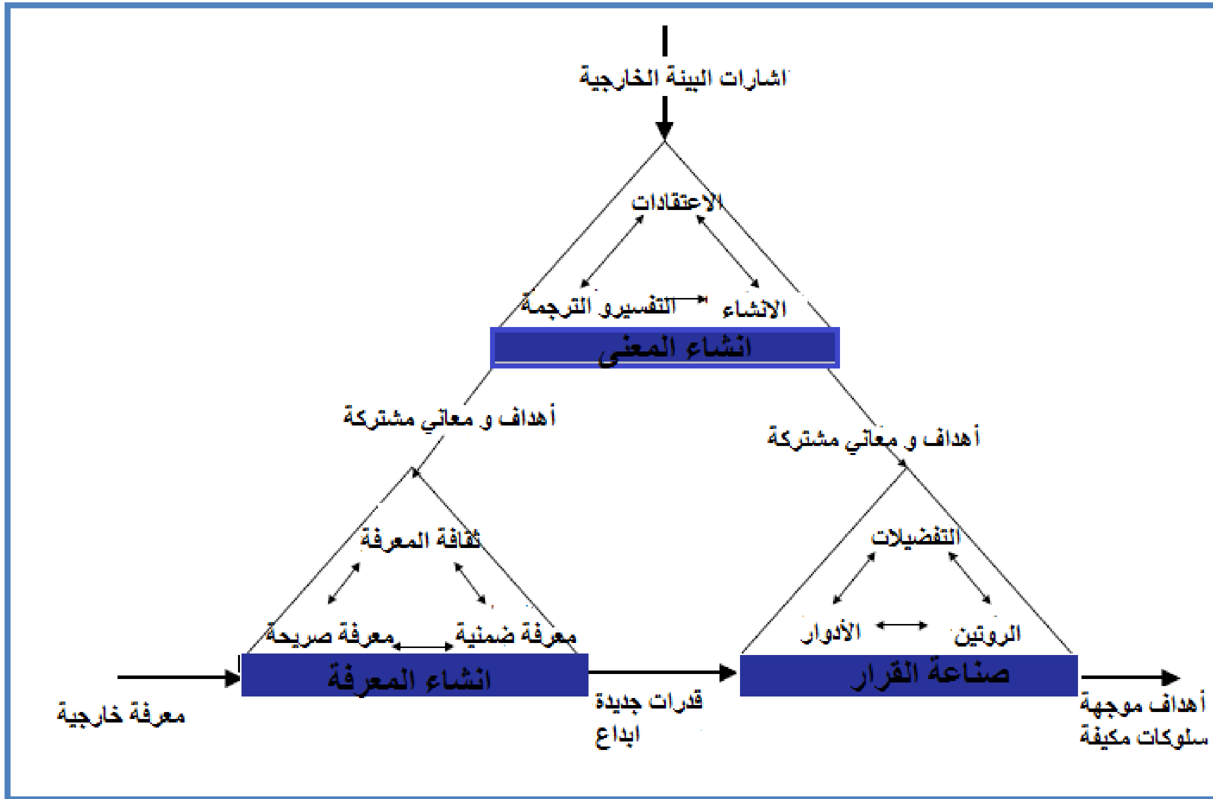
الأبحاث التي سنهتم بها في هذا العنصر تنحصر في مساهمات كل من Choo،Albright و les ca

اعتبر Albright أن إنشاء المعنى « sens making » "مقاربة منطقية لتكوين مسار معرفي مشترك لتنمية وتطوير قدرة المؤسسة على التفكير بشكل انتقادي في البيئة التي تنشط فيها. أي أن المؤسسة في هذه الحالة تتعلم باستمرار" (Chouk, 2008, p83) واقترح من أجل ذلك أن يكون:

– الهدف من هذا المسار هو تحويل حالات الجهل، الحيرة، الخطر والفوضى إلى وضع تدريجي للفهم، الوضوح، التأكد والنظام تصبح بمثابة اعتقادات جازمة.
– المحرك الأساس لهذا المسار هو تكوين فرضيات محتملة فيما يخص المركز التنافسي للمؤسسة. توجيه الإستراتيجية، العلاقات في السوق.
– يتميز هذا المسار بتقاسم و تشارك الأفراد لهذه الاعتقادات من خلال ما يقومون به من حورا ونقاش أثناء هذه العملية.

أما Choo فلقد اهتم بإنشاء المعنى كمسار فرعي ضمن المسار الشامل للإدارة وتسيير المعلومات والمعرفة في المؤسسة وقام بتقديم ذلك وفق النموذج التالي:

الشكل (7) :نموذج Choo للبحث عن المعلومات والمعرفة في المؤسسة



المصدر:(Choo , 2006)

حيث أن المؤسسة التي تدمج هذه المحاور الثلاثة تمتلك المعلومة والمعرفة التي تمنحها ميزة تنافسية بحيث يمكنها التصرف بذكاء وابتكار، فهي إذن مؤسسة متعلمة تعتمد على التعلم التنظيمي.

هذا النموذج وإن كان يبتعد عن الهدف الأساسي لليقظة الإستراتيجية من حيث استباق التغيرات بما فيها الإنقطاعات ،وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق ويقترب أكثر من نماذج إدارة المعرفة وأدوات العمل الجماعي، إلا أنه يسمح بشكل كبير من فهم وتفسير كيفية تحويل الإشارات الضعيفة إلى معرفة جديدة في المؤسسة في إطار متكامل وشامل من الذكاء.

المطلب الثاني:طريقة لعبة الرقعة الأسلوب العملي لعملية الإنشاء الجماعي للمعنى

الإنشاء الجماعي للمعنى كسيرورة يقوم بها مجموعة من الأفراد بإنشاء تمثيلات و تصورات مهيكلة ،ذات معنى و جزئية لما قد يكون عليه المستقبل القريب للمؤسسة ،و هذا انطلاقا من مجموعة من الاشارات الضعيفة ،بهدف دعم القرارات الاستراتيجية ،تتم عمليا بتجميع مختلف المعلومات ضمن مواضيع معينة

لتسهيل الوصول إليها مع ترميزها وتحديثها بشكل دائم، ومن ثم محاولة بناء السيناريوهات (Puzzle) عن طريق إيجاد العلاقات التي تربط بين مختلف هذه المعلومات (إثبات، تناقض، نسبية)، (Rouibah , 2002 , p116وهذا يعني أن "الإنشاء الجماعي للمعنى" هو محاولة لتفسير الإشارات الضعيفة التي تلتقطها المؤسسة عن البيئة الخارجية عن طريق إدراج هذه المؤثرات (Stimulis) في مواضيع ومحاور ذات معنى و هو بالتالي نشاط معرفي تتوقف نتائجه الى حد كبير على المخزون المعرفي للأفراد ومدى استعداداهم على الحوار وتقاسم وتشارك المعلومات والمعرفة. يتم هذا النشاط بتطبيق مبادئ أساسية هي بمثابة مصفاة للإدراك:

- التشابه (هذا مثل هذا) حيث تجمع المعلومات المتشابهة مع بعضها أو التي لها علاقة بنفس الموضوع أو الفكرة.
- الاستمرارية (هذا حدث في نفس الوقت مع هذا)
- التقارب: حيث أن الفرد قد يلجأ إلى تجميع معلومة ما وربطها مع ما لديه انطلاقا من تقديره الشخصي بأن هذه المعلومة متقاربة مع ما لديه من معارف
- السببية (هذا نتيجة لهذا) . (P. Baumard , 2011)

إن تكوين روابط وعلاقات بين المعلومات الجزئية في اطار لعبة الرقعة لا يعدو ان يكون أحد هذه الروابط:

✓ **<u>رابط السببية ورابط التأثير:</u>**

في دراسة لهما أكد كل من Bougon et Weick أن الأفراد عادة ما يستندون على عامل السببية في تصنيف المعارف في عقولهم وربط المعلومات ببعضها، وهذا يعني أن المعلومة "أ" ترتبط مع المعلومة "ب" في حالة ما إذا كانت "أ" هي سبب وجود "ب". المشكل الذي يطرح في إطار اليقظة الإستراتيجية هي أن المعلومات "أ" و "ب" لا يمكن تحديدهما بسهولة وبالتالي لا يمكن إيجاد هذه الرابط وتطبيقه بالشكل البسيط الذي يبدو عليه. وهذا يعود أيضا إلى طبيعة وخصائص هذه المعلومات من حيث كونها جزئية، غير أكيدة، غامضة وغير أكيدة. أضف إلى ذلك عدم إمكانية تحديد سبب نشوء معلومة في كل الحالات .لذا عادة ما يكمل هذا الرابط برابط أخر هو رابط التأثير ، حيث تربط المعلومة « A » في هذه الحالة بالمعلومة « B » في حالة ما إذا كان لـ A أثر أو تأثير مرتقب ومحتمل على B أي أن A ليست سببا في وجود B ولكنها قد تؤثر عليها.

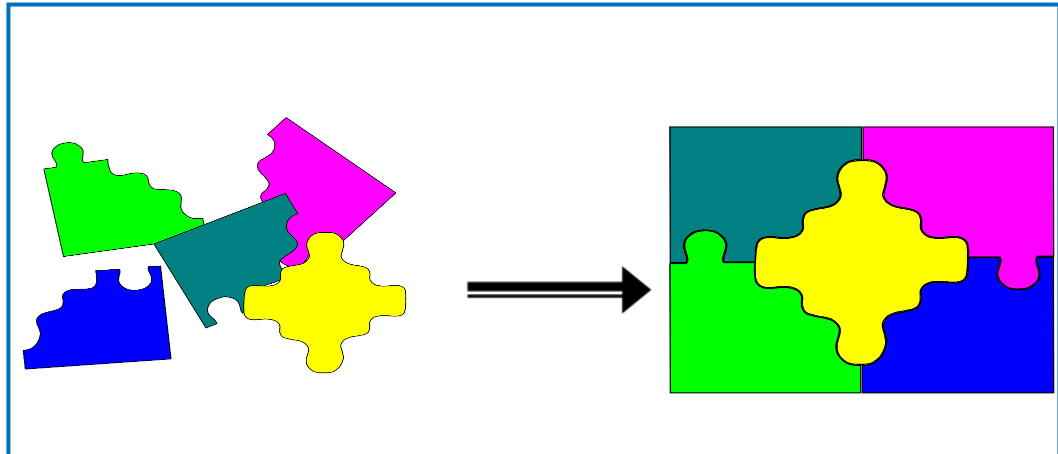
✓ **رابط التعارف أو الاختلاف:**

عند استحالة إيجاد رابط من النوع الأول يتم مقابلة المعلومات ببعضها لفهم الاختلاف والتعارض بينها، يركز علماء النفس على استعمال هذا الرابط من منطلق أن الأفراد أكثر استعدادا لفهم الاختلاف بين مفهومين منه عن فهم كل مفهوم أو معلومة بشكل منفصل. يستخدم هذا الرابط عند تحليل واستغلال الإشارات الضعيفة للتحقق من تكامل المعلومات المجمعة أم لا.

✓ **رابط التأكيد:** وهذا للتحقق من مصداقية وموثوقية الإشارة الضعيفة، وعادة ما يتم ذلك بالنظر إلى مصداقية مصدر هذه الإشارة.(S.blanco,2003 ;p 83,84)

انطلاقا من هذه الروابط و خلال عملية الإنشاء الجماعي يتم استعمال لعبة الرقعة لمحاولة فهم الدلالة الكامنة وراء مجموعة من هذه الإشارات حيث تعتمد هذه الطريقة التي طورت أساسا من طرف فرقة Lescaعلى مجموعة محدودة من الاشارات الضعيفة (10 على الأكثر)من منطلق العقلانية المحدودة التي يتمتع بها الأفراد في معالجتهم للمشاكل و هو أيضا ما أكدته أبحاث Miller(1956)التي أظهرت أن عدد المعلومات الممكن معالجتها في الذاكرة على المدى القصير هو (7 ± 2)(K.Rouibah,2000)

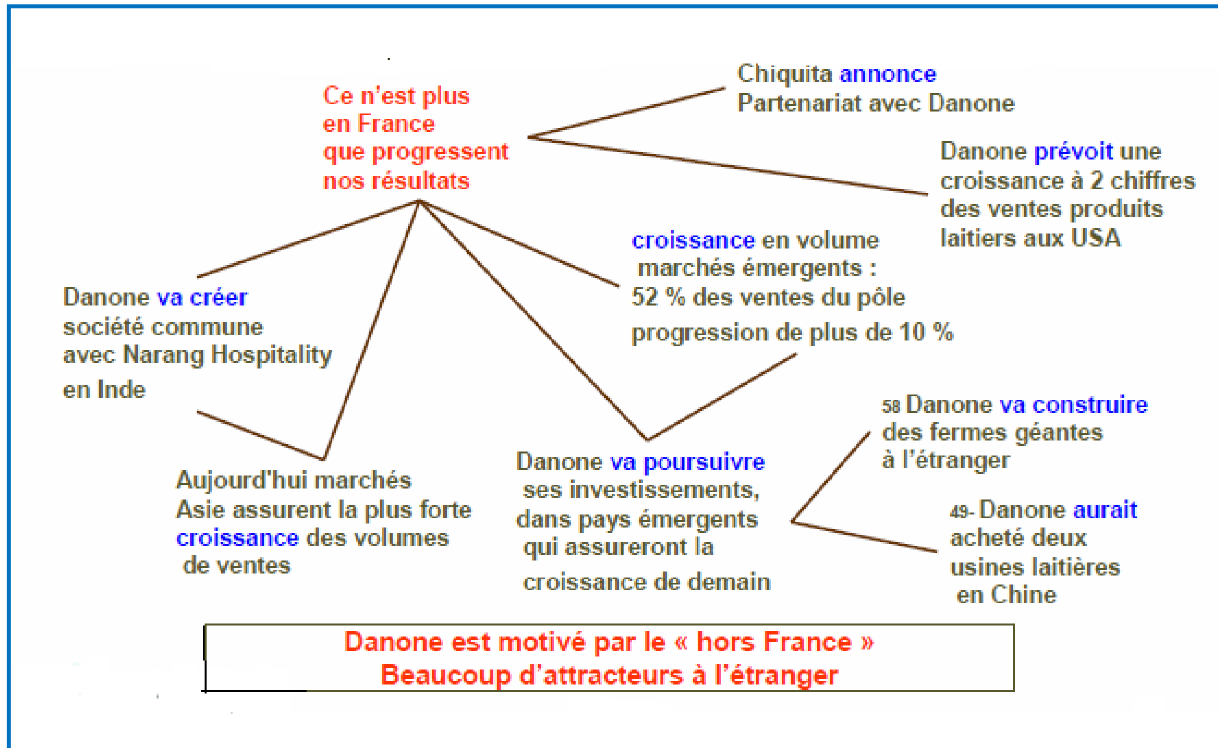
تتجسد الفكرة الأساسية لهذه الطريقة حسب التصور التالي:



و لقد طبقت هذه الطريقة في الكثير من المؤسسات و أثبتت نجاعتها في استباق الأحداث و اتخاذ قرارات استراتيجية لهذه المؤسسات نذكر منها مؤسسة: valeo,IBM,Danone,Grendene....

الشكل (8) يعطي صورة واضحة حول تطبيق هذه الطريقة في مؤسسة Danone و ما توصل إليه المسيرون من أحداث محتملة الحدوث في المستقبل حول سلوك هذه المؤسسة التس حددت كعون فاعل خلال مرحلة استهداف اليقظة الإستراتيجية

الشكل(8):تطبيق طريقة لعبة الرقعة _مثال مؤسسة Danone



المصدر: H.Lesca,N Lesca,2011,p160

و يبقى أن نشير في الأخير إلى ان تطبيق هذه الطريقة في العديد من المؤسسات سمح بتكوين و انشاء قاعدة للمعارف تتضمن مجموعة من المصطلحات و المفاهيم التي تشكل اشارات انذار مبكرة و هذا يعني أيضا أن اليقظة الاستراتيجية خلال هذه المرحلة تسمح بتكوين معرفة جديدة في المؤسسة .كيف ذلك؟

المطلب الثالث:الذكاء الجماعي مجال لتوليد المعرفة في إطار اليقظة الإستراتيجية

تلعب المعلومات المجمعة في إطار اليقظة الاستراتيجية دوراً أساسياً في إنشاء المعرفة من خلال أربعة 04 دلالات أساسية:

1- التعبير عن حالة من المعرفة بمعنى التحول من حالة ذهنية إلى أخرى.

2- التعبير عن عملية بمعنى تحويل البيانات إلى وضع معرفي جديد.

3 -التعبير عن سلعة بمعنى تمثيل العالم وما ينطوي عليه من أحداث وأشياء وحركات بصورة مادية يمكن تداولها والاستفادة منها.

4 -التعبير عن بيئة بمعنى تصور التفاعل بين المتغيرات والظروف المحيطة بإنتاجها واستخدامها

فما هي خصوصيات المعرفة و لماذا توصف اليقظة الإستراتيجية أنها نشاط مولد للمعرفة ؟

1. المعرفة في المؤسسة

أقر Drucker منذ الثمانينات من القرن الماضي بأن العشرين السنة القادمة سيبرز فيها دور المنظمات ذات القواعد المعرفية وأهمية عمال المعرفة كمورد أساسي لتكوين الثروة، وأكد أن الحل الوحيد لزيادة الإنتاجية يكمن في تعزيز الاستثمار في المورد المعرفي وتنمية معارف العاملين فالمعرفة هي المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية، إذ أنها القوة المحركة لرأس المال وقوة العمل وهي الأداة التي تنشأ القيمة، كما أنها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة و لا تعاني من مشاكل الندرة و هي تتميز بكونها قابلة للتوليد، و الموت يمكن أن تمتلك، تخزن و تصنف أو هي متجذرة في الأفراد.

فالمعرفة مورد تراكمي يمكن استخدامه في توليد وتطوير أفكار جديدة فكلما زادت المعلومات والمحتوى المعرفي في منتجات وخدمات المنظمة كلما زادت احتمالات تحقيق الأرباح، بينما إذا زادت كمية المواد الداخلة زادت التكاليف وارتفعت احتمالات الخسارة، لقد أصبحت المنتجات ذات المحتوى المعرفي الأكثر هي الأكثر قدرة على إشباع حاجات المستهلكين، فلم يعد المنتج تجميع بسيط للمواد الخام بل أصبح منتجا تكنولوجياً تدخل في صناعته تقنيات كثيرة ومتشعبة، يتطلب استخدامها معارف ومهارات عالية ومتنوعة. لذلك تحولت القوة العاملة إلى قوة عالمة وأصبحت المحرك الرئيسي للاقتصاد المعرفي .(محمود العيدي 2005، ص3)

تزخر أدبيات الفكر الإداري المعاصر بمجموعة من التعاريف و الدلالات المرتبطة بالمعرفة، خصائصها و أهميتها، إلا أنها في مجملها لا تكاد أن تتجاوز منظورين أساسيين في تحديد مفهوم المعرفة:

أ. **منظور او مدخل الترميز (codification):** و الذي يركز على المعرفة الصريحة المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات، و تعمل على تقريب المعرفة من المعلومة بالاعتماد على القياسية، و النمذجة المسبقة، و فق هذا المنظور فإن المعرفة هي:

- ✓ الخبرة التي يمكن توصيلها و تقاسمها.
- ✓ المعلومات المنظمة، القابلة للاستخدام و الانتقال من شخص إلى آخر من خلال اللغة، و الوثائق و الصور، وسائل الاعلام، الحركة و الاتصال...الخ.
- ✓ و من أمثلة هذه المعرفة نجد الملكية الفكرية مثل براءات الاختراع، حقوق النشر...الخ.
- ✓ كما يمكن ان تتجسد في منتجات المؤسسة، خدماتها إجراءات العمل...الخ.

يرى أصحاب هذا المدخل انه من الأهمية بالنسبة للمؤسسة أن تحول معرفتها إلى قاعدة معارف كنموذج للمعرفة الانسانية بواسطة الأنظمة الخبيرة المستند ة على عمل معرفي قائم على أنظمة معلومات خاصة تدعى بانظمة العمل المعرفي كبديل للجهد الذهني للانسان.

ب. **المدخل الشخصاني personinalsation** :و يركز على المعرفة الضمينة من خلال الاعتماد على الأفراد و استخدامهم لمعارفهم بمرونة عالية في معالجة المشكلات بحيث يمكن التشارك في هذا النوع من المعرفة التي يصعب التعبير او التصريح بها و ايضا نقلها للآخرين حسب هذا المدخل فإن المعرفة هي:

- ✓ ما يبقى في ذهن الفرد.
- ✓ هي مزيج من الوسائل، الخبرة، الفهم، المعلومات السابقة.

ويرى هذا الإتجاه أن المعرفة لها صبغة ذاتية لا موضوعية (subjective) أي هي نتيجة تعامل الفرد مع محيطه وتفاعله معه، حيث تنتج المعرفة هنا عن حكمه الشخصي على مختلف الظواهر والمتغيرات المحيطة به، فهو يصدر حكمه وفق نظراته وميولاته الخاصة على مختلف المتغيرات البيئية والعلاقات التي تحكمها، لتعطي في الأخير معرفة تخضع للعوامل الشخصية والذاتية للفرد

و في حقيقة الأمر فإن كلا المدخلين او المنظورين متكاملين بحيث لا يمكن فصل احدهما عن الآخر، فهما يمثلان نظام المعرفة في المؤسسة ذلك أن العمل المعرفي ما هو في جوهره إلا عمل الأفراد الذين يعتمدون على تكنولوجيا المعلومات في جمع، حيازة، نشر، تقا سم، توليد المعرفة. (colloque en route vers lisbonne2006)

تعتبر المعرفة معلومات تصف موضوع معين، حيث تكون حصيلة إما ممارسات سابقة أو نتيجة لعمليات فكرية وذهنية يحصل عليها الفرد من خلال الانطلاق من قوانين ونظريات وهي في الأخير إما أن تكون في شكل قواعد وأطر علنية وواضحة يمكن تداولها بين الأشخاص وتقليدها، وإما أن تكون ضمن مكتسبات الفرد الضمنية التي لا تظهر إلا من خلال تصرفات وسلوكات صاحبها ،و هوالرأي الذي يتبناه Nonaka94حيث يرى أن المعرفة تتشكل من مجموعة من المعلومات المفسرة من طرف فرد او مجموعة من الأفراد ضمن مسار من التعلم ،بحيث يمكن لهذه المعرفة ترميزها في شكل معايير ،براءات،خطط..كما يمكن أن تتجسد في المهارات ،الكفاءات و الخبرات فهي بهذا لا تتضمن الأبعاد العلمية و التكنولوجية فقط بل أيضا البعد التنظيمي (Nonaka,1997,p66)

كما تمثل حصيلة البحث العلمي والدراسات الميدانية والتطوير والمشروعات الإبتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن حيث تمثل مجموعة المعلومات القابلة للإستخدام في أي مجال من المجالات و هذا يعني أن الميزة الأساسية للمعرفة أن تكون لها قيمة إستعمالية.

بهذا الشكل فإن المعرفة عبارة عن ناتج معلوماتي يخضع لعوامل شخصية وموضوعية كما أنه يخضع أيضا إلى الوقائع والأحداث التي يتحدد على إثرها. والمعرفة هي نتاج المعلومات والبيانات والقدرات والإتجاهات ، فهي مجموعة المعلومات والأفكار ومختلف المنتجات الفكرية والذهنية التي تعبر عن حقائق أو علاقات أو نماذج، سواء كانت علنية ظاهرة قابلة للتداول والتقليد أو كانت ضمنية تظهر في شكل تصرفات وسلوكات الأفراد، حيث تكون نتيجة لتفكير ذهني أو ممارسات وتجارب ميدانية أو مزيج بينهما. إذ تكون قابلة للإستخدام لأغراض علمية أو تكنولوجية، وتتمثل عناصرها في المعلومات والعلم والتقنية والهندسة والخبرة البشرية (عبد الله قلش 2007) وهذا يعني أيضا أن المعرفة هي امتزاج ثلاث عناصر أساسية (المعلومات، الخبرة، الحكمة البشرية) وبعبارة أدق فإن المعرفة تبدأ حيث تنتهي المعلومات تماما كما تبدأ المعلومات حيث تنتهي البيانات، وإذا كانت المعلومات توضح لنا ما الذي حدث؟ أو سيحدث، فإن المعرفة توضح لنا كيف حدث ولماذا حدث؟

بعدما بينا مدلول المعرفة نتساءل كيف تحول اليقظة الإستراتيجية معلوماتها إلى معرفة؟

إن اليقظة الإستراتيجية باعتبارها أسلوبا وطريقة للاستشعار المسبق للإشارات الدالة على تغيرات محتملة أو ممكنة الحدوث في البيئة، تعمل على ضمان تنافسية مستمرة للمؤسسة، فهي مسار جماعي، عرضي

مستحدث للفعل بواسطته يتعاون مجموعة من الأفراد للالتقاط، مطاردة، اختيار واستعمال المعلومات الاستباقية المرتبطة بالبيئة الخارجية والتغيرات التي قد تحدث بما فيها الانقطاع والمفاجآت الإستراتيجية (LES CA ,2010) لذا فهي تقترب كثيرا من نموذج NONAKA (1994) لإنشاء المعرفة , مما يعني أن اليقظة الإستراتيجية تساهم في إنشاء معرفة جديدة في المؤسسة وهذا بالاعتماد على توفر مجموعة من العوامل التنظيمية، التكنولوجية، البشرية، الإستراتيجية والمعرفية في المؤسسة مما يجعل من اليقظة الإستراتيجية مجالا لتوليد معرفة جديدة (lOubrih , 2007)قائمة على ثلاث ركائز أساسية :

_ التعلم التنظيمي وديناماكيته.

_ القصد الإستراتيجي l'intention stratégique.

_ التصورات والتمثيلات les représentations .

✓ **ديناميكية التعلم التنظيمي :**

يعتبر التعلم التنظيمي مفهوما متعدد الأبعاد حيث اهتم به العديد من الباحثين في تخصصات متباينة. وهو ما نعرضه في الجدول (7) .

الجدول (7) التعلم التنظيمي

الباحث	التعريف	التعليق
Simon(1969)	-l'apprentissage organisationnel comprend - l'accroissement des connaissances et les restructuration heureuse des problèmes organisationnels, par les individus. - processus collectif d'acquisition. d'élaboration de connaissance, de pratiques, participant au remodelage permanent de l'entreprise.	_ زيادة المعارف _ أسلوب لحل المشاكل . _ مسار جماعي _ الحيازة وإنشاء المعرفة _ إعادة التركيب المستمر للمؤسسة .
Koeing (1997)	- phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration des compétences qui(….) modifient la gestion des situations et les situations elles même.	_ ظاهرة جماعية. _ تكوين المهارات. _ تعديل تسيير الوضعيات
Argyris et	- L'apprentissage organisationnel intervient lorsque les individus, agissant sur la base de leurs images et de leurs	_ اعتماد الأفراد على

Shon (1994)	cartes cognitives, détectent une réalisation ou un écart entre théories dans les anticipation qui cofrement ou infin un usede l'organisation.	خرائطهم المعرفية. _ استشعار الفرق بين ما هو موجود فعلا وما ينتظر القيام به.
Midler (1994)	- ce qui est enjeu dans l'apprentissage organisationnel, ce ne sont pas les connaissances collectives qu'il mobilisent dans leur action dans l'organisation.	_ المعرفة الجماعية. _ التجنيد من أجل التصرف .

المصدر: adapté de (c .szyler 2006 et M. ferray 2006)

ما يهمنا في هذا البحث هو كون التعلم التنظيمي مقاربة تعتمد على التغيير والإبداع المستمر، فهو بهذا قدرة جماعية على التفسير وإنشاء المعنى موجهة نحو التصرف في المؤسسة (C, szyler ,opcit ,p 49)، ويرى كل من Kalika,Helfer ,Orsni أن التعلم التنظيمي يعتمد على الفهم والربط الموجود بين المعلومة والمعرفة، وعادة ما ينظر إليه كمسار (للتجربة _ الخطأ) وكنشاط موجه لحل المشاكل التنظيمية (M . ferey , opcit , p 66) في هذا الإطار فإنه من المهم الإشارة الى ما اقترحه Argyris في كونه يرتكز على حلقتين من التعلم هما :

- الحلقة التعليمية البسيطة: بتكييف التطبيقات مع ما تم تسطيره في الإطار النظري
- الحلقة التعليمية المزدوجة: وهي الأكثر أهمية لأنها تفيد النظر في الفرضيات والنظريات الأولية.

وهذا لتحقيق هدفين أساسين وهما :

- التحسين (incrémental) في حالة الحلقة الأولى وهذا بتحقيق التكييف المرغوب بحيث توصف المؤسسة في هذه الحالة بكونها تتعلم (entreprise enseignante) .
- التحسين الجذري (radical) في حالة الحلقة الثانية وهذا بإعادة تحديد المهمة وإنشاء المستقبل بحيث توصف المؤسسة في هذه الحالة بكونها مؤسسة متعلمة(C, szyler ,opcit ,p 64)

تشكل البيئة الخارجية بتغيراتها إحدى المصادر الأساسية لتوليد مسار التعلم التنظيمي في المؤسسة ومن ثم فإن اليقظة الإستراتيجية تظهر كأسلوب إداري لتطوير التعلم التنظيمي بالحيازة على مهارات جديدة على مستوى المنهجية والوسائل بشكل ديناميكي، وهذا يتوقف بطبيعة الحال على الهيكلة الداخلية لمسار

اليقظة الإستراتيجية من حيث كونه مسارا جامدا أو متطورا وفي إنشاء مستمر داخليا وخارجيا (Oubrich , 2007)

- ✓ **تعديل القصد الإستراتيجي** للمؤسسة حيث تعتبر اليقظة الإستراتيجية واجهة القصد الإستراتيجي بما توفره من معلومات ضرورية لتدعيم اتخاذ القرارات الاستباقية والإستراتيجية.
- ✓ **التصورات والتمثيلات** : تسمح اليقظة الإستراتيجية بتقاسم التصورات الفردية من أجل إعداد تصور شامل للبيئة يسمح للمسيرين وللإدارة العامة بفهم أحسن لتغيرات البيئة.

إن المعرفة الجديدة الناشئة في هذه الحالة قد تكون داخلية بتطوير مهام جديدة مثلا أو خارجية بإعادة تركيب البيئة التنافسية، تطوير منتجات أو خدمات جديدة، اقتحام أسواق جديدة.(Oubrich , 2007, p 85_87)

2. إدارة المعرفة و اليقظة الاستراتيجية

تشمل إدارة المعرفة مجموع الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى:

- إنشاء جمع، تنظيم، تخزين، و نشر و استعمال المعرفة في المؤسسة
- إنشاء مستودعات المعرفة.
- بناء المعرفة عن طريق معالجة البيانات و المعلومات.
- توفير الأدوات التي تستخدم في تجميع وحفظ المعرفة ونشرها.
- توفير الأدوات التي تتيح للمستخدمين استخدام المعرفة الموجودة بانتظام

وهذا ضمن ثلاث مداخل أساسية: الابتكار بإنشاء معرفة جديدة، التوليفة بزيادة قدرة معالجة المعلومات و من ثم توليد استخدامات جديدة للمعرفة و مدخل الرافعة باللجوء إلى التشبيك الواسع بالاستخدام المتعدد للمعرفة.(علي فهمي,2004,ص41) و هذا يعني ان إدارة المعرفة هي مسار لإدارة المعلومات الملائمة والمعرفة اعتمادا على وسائل معلوماتية تشاركية و تعاونية تسمح بتقاسم و تشارك و نشر المعلومات و المعرفة بحيث يؤدي هذا إلى رسملة للمعلومات و المعرفة في المؤسسة .هذا و تشكل أدوات ذكاء الأعمال [1] و

[1] سبق و ان أشرنا الى ان هذا المصطلح و ان كان يعبر في بداية ظهوره عن مراقبة البيئة الخارجية إلا انه الأن يقترن باستعمال تكنولوجيا المعلومات لأغراض اتخاذ القرار فيما يسمى بالمعلوماتية القرارية . و التي تضم مجموعة من الأدوات التي تتمثل في التنقيب عن البيانات،أدوات المعالجة التحليلية على الخط،أنظمة اعداد التقارير،لوحة القيادة الالكترونية و التي تعتمد أساسا على وجود مستودع للبيانات ...انظر في هذا الموقع الالكتروني www.piloter.org

أدوات العمل الجماعي [1] أحد أبرز الوسائل المستعملة في إدارة المعرفة ذات العلاقة باليقظة الإستراتيجية،حيث أنها تغذي مختلف مراحلها بالمعرفة المفيدة. مما حمل العديد من الباحثين على وصف مسار اليقظة الإستراتيجية بكونه أيضا مسار لإدارة المعرفة في المؤسسة و هذا من زاوية أربع أبعاد أساسية هي:

– كلا من اليقظة الاستراتيجية و ادارة المعرفة تتدرجان ضمن نفس مسار تحويل المعلومات إلى معرفة تطبيقية و تعتمدان على تجنيد نفس الكفاءات المعرفية الجماعية

– اليقظة الاستراتيجية مسار مرتبط بالمعرفة الخارجية في حين أن إدارة المعرفة تهتم بالمعرفة الداخلية ،يتكامل هذين المسارين في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة لمواجهة بيئتها التنافسية

– توفر إدارة المعرفة لليقظة الاستراتيجية مجموعة من الأدوات لتنقل المعلومات بين الخبراء ،كما انها ذاكرة داخلية لمعارف المؤسسة التي قد تعتمد عليها اليقظة الاستراتيجية حيث انها بحاجة إلى قواعد معرفية تشاركية لتخزين المعلومات الاستراتيجية و هو ما تتيحه أدوات إدارة المعرفة من datamining,workflow,groupeware…

– إدارة المعرفة يشكل مجالا لاستغلال المعرفة الحالية في حين ان اليقظة الاستراتيجية إطار معرفي لاستكشاف معارف جديدة مرتبطة أساسا بالانقطاعات في البيئة (colloque route lisbonne)

بعد ان بينا الاطار النظري لتحليل الاشارات الضعيفة لنرى الأن كيفية اجراء ذلك على مستوى المؤسسة

3.تحليل معلومات اليقظة الاستراتيجية في نفطال:أية طريقة وأي أدوات؟

سبق و أن أشرنا إلى أن الخطة التنفيذية لتطبيق اليقظة الإستراتيجية في نفطال كانت تتضمن تكوين مجلس للخبراء على مستوى مديرية التخطيط و الإستراتيجية بهدف تحليل و استغلال المعلومات المجمعة في إطار نشاط اليقظة الإستراتيجية، إلا أن ذلك لم يتم حيث يلجأ المتيقظين إلى التحليل الفردي للمعلومات المجمعة. كما أننا لم نجد استعمال أي من الأدوات المذكورة أعلاه لاستغلال ومعالجة

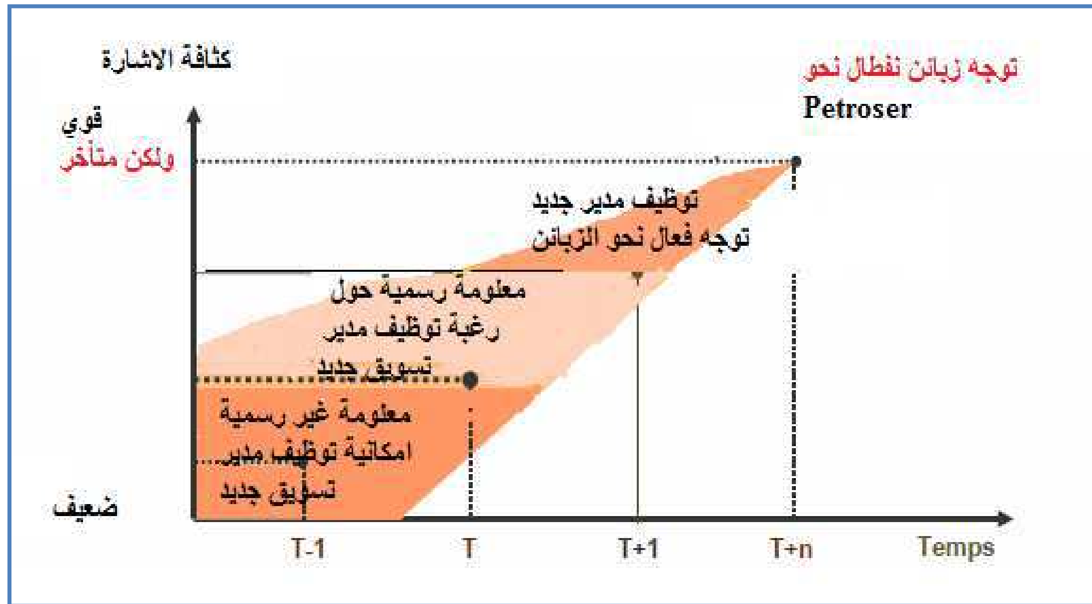
[1] تتمثل أساسا في: groupeware,workflow

المعلومات المجمعة خاصة لما تكون إشارات ضعيفة، و عليه فلقد حاولنا قياس مدى انتباه المسيرين للاشارات الضعيفة و سلوكهم اتجاهها بإدراج تمرين بسيط في أخر الاستبيان يتضمن معلومة محتملة – قد تكون إشارة إنذار مبكرة–حول أحد المنافسين الرئيسيين للمؤسسة و هي مؤسسة Petroser .تم صياغة هذه المعلومة كمايلي:

"أخبرك أحد أصدقائك انه علم من مصدر مقرب من مؤسسة Petroser أن هذه الأخيرة تبحث عن توظيف مدير تسويق جديد لا تقل خبرته عن 10 سنوات" و من ثم طر حنا مجموعة من الأسئلة [1] لمحاولة فهم مدى انتباه و اهتمام المسيرين لهذه المعلومات . أكد معظم المستجوبين (86 %)أنهم قد يهتمون بهذه المعلومة شريطة أن ترد في مصدر رسمي كمجلة او جريدة حيث يكون لديها موثوقية اكبر في هذه الحالة و أن انتباههم سيرتكز أساسا على كلمتين أساسيتين هما التسويق و الخبرة ،كما يرى 21 % منهم أن هذه المعلومة قد تكون مفيدة لاستباق ما قد يفعله المنافس في المستقبل خاصة من ناحية اعتماد سياسة تسويقية جديدة مثلا ،في حين عبر (14 %) منهم عدم اهتمامهم بهذه المعلومة إلا في حدود إمكانية عملهم في هذه المؤسسة أو أحد أقاربهم ،و لا أهمية لهذه المعلومة بالنسبة للمؤسسة.نرى من خلال هذا المثال درجة التركيز على المصادر الرسمية للحصول على المعلومات ،في حين أن المصادر الميدانية غير الرسمية ذات أهمية بالغة للحصول على معلومات استباقية ،ففي هذا المثال البسيط ،نرى أن هذه المعلومة هي اشارة ضعيفة ،تكثيفها حسب نموذج Ansoff قد يجعل منها إشارة انذار مبكرة تنبؤ بإمكانية حدوث تغيير في التوجهات التسويقية للمؤسسة المنافسة التي تشكل احد الأعوان الفاعلين الأساسيين الذين تشملهم عملية الاستهداف . و هو ما يوضحه الشكل(9)

[1] اختيارنا لهذه المعلومة بالذات مستمد مما توصلت اليه أبحاث فرقة lesca حول الاشارات الضعيفة و ما تكون لديهم من قاعدة للمعارف في هذا المجال قائمة على مجموعة من المصطلحات و العبارات التي تصنف بكونها اشارات ضعيفة مثلما هو الحال في هذا المثال :امكانية التوظيف ....كمعلومة من مصدر غير رسمي .....انظر الملحق رقم للتعرف على هذه المصطلحات و الملحق رقم1 للتعرف على الأسئلة المطروحة ضمن الاستبيان

الشكل (9):تطبيق نموذج Ansoff على المثال المقترح



المصدر:من تصور الباحثة

السؤال الذي يفرض نفسه الان هو :هل من السهل أن تصل المؤسسة إلى تطبيق مسار لليقظة الاستراتيجية وفق هذا التصور الذي عرضناه في صفحات هذا البحث؟بمعنى آخر ما الذي ما يجب على المؤسسة فعله من اجل تحقيق ذلك ؟سؤال نحاول الاجابة عليه في المبحث الموالي

المبحث الثالث: مرتكزات نجاح اليقظة الإستراتيجية من أجل رصد و استغلال الاشارات الضعيفة

بينا في المبحثين السابقين مختلف المقاربات النظرية و التطبيقية لمعالجة الإشارات الضعيفة و تحويلها إلى قوة محركة من اجل قيادة الفعل الريادي و الاستباقي في المؤسسة ،و أوضحنا بالمقابل مدى تأخر مؤسسة نفطال من هذه الناحية .و قبل ان نحاول تلخيص اهم النتائج التي توصلنا اليها من خلال هذه الدراسة نرى ان نختم هذا الفصل بحوصلة لكل ما تناولناه في الفصول السابقة من حيث ضرورة و كيفية توجيه أنظمة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات نحو الاستباق و استحداث الفعل بحيث تصبح أنظمة للذكاء الاستراتيجي و ليست مجرد أجهزة لتجميع و رصد المعلومات الخارجية فقط. و لقد أبرزت الأبحاث و الدراسات في هذا المجال ذلك في شكل مجموعة من العوامل المفتاحية ذات أبعاد مختلفة :بشرية ،استراتيجية،تنظيمية،تكنولوجية... هي بمثابة شروط أساسية تضمن نجاح اليقظة الإستراتيجية في

المؤسسة و هو ما سنهتم به في هذا المبحث بحيث نعرض كذلك إلى درجة توفر مؤسسة نفطال على هذه الشروط ومن ثم نحاول بناء اقتراحاتنا على ما سنجده من نقائص

المطلب الأول: نتائج الأبحاث و الدراسات

إحدى الاهتمامات الأساسية للباحثين هو محاولة جرد مجموعة من العوامل التنظيمية، التكنولوجية، الثقافية.....الخ. الأساسية والحرجة لنجاح مسار اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة وهو ما سنعرضه من خلال الجدول(8) الذي يتضمن العوامل الأساسية لنجاح اليقظة الإستراتيجية باتفاق الباحثين،و الذي سنعقبه بنتائج الدراسة الميدانية من حيث توفر أو غياب هذه العوامل .

الجدول: (8): عوامل النجاح الحرجة لليقظة الإستراتيجية

العوامــل	مدلولـــــها
1_ العوامل الإستراتيجية	_ درجة إدراك خصائص البيئة وتأثيرها على المؤسسة. _ وضوح الرؤية. _ ارتباط اليقظة الإستراتيجية بالمسار الإستراتيجي في المؤسسة. _ درجة أهمية وإدارة الإبداع في المؤسسة. _ الاهتمام بالمستقبل البعيد (أهداف طويلة الأجل)
2_ العوامل التنظيمية	_ ارتباط جهاز اليقظة الإستراتيجية بالإدارة العامة. _ تعيين مسؤول لليقظة الإستراتيجية وتنشيطها مع تعيين المكلفين باليقظة (جعل اليقظة). _ اعتماد أسلوب المسارات والشبكات (تسيير عرضي أكثر منه بيروقراطي). _ اندماج الخبراء ضمن المسار الكلي لليقظة (المدير العام، الإطارات العليا، الإطارات التنفيذية). _ التحسيس والتعبئة من أجل التجنيد الفعلي ضمن المسار. _ تحديد مجال اليقظة (وحدة ،فرع أو نشاط) ثم تعميم المسار لكافة أنشطة المؤسسة.[1] _ درجة اهتمام وتجنيد الإدارة العامة ضمن المسار. _ تكلفة الاستهداف منخفضة على مستوى الوقت والموارد المالية.

[1] التجارب الميدانية تؤكد أن أحد العوامل الرئيسية لفشل VS في المؤسسات هو تحديد حقل واسع لها، بحيث تهدف لخدمة الأهداف الكلية للمؤسسة. وهذا ما حدث في نفطال.

	_ هيئة مرنة ودائمة.
3_ العوامل الثقافية	_ ثقافة المعلومة: المعلومة مورد إستراتيجي من أجل الفعل وليست أداة سلطة. _ ثقافة الانفتاح نحو البيئة الخارجية (تكييف، استباق ،إحداث التغيير). _ ثقافة الاتصال والتشارك وتقاسم المعلومات والمعرفة.
4_ العوامل الفردية : (المورد البشري)	_ مستوى تكوين الأفراد في اليقظة :(التقاط الإشارات الضعيفة، سلوك الفضول، استعمال المعلومة......الخ). _ درجة تحفيز الأفراد للقيام بأنشطة اليقظة . _ تنويع الكفاءات والمهارات المدمجة في أنشطة اليقظة . أفراد ذوي قدرة على الابتكار _ شخصية المنشط (المهارات، الكفاءات، درجة التحفيز، الموارد المسخرة له). _ الأنماط المعرفية للأفراد وتأثيرها على سلوكاتهم. _ قدرة على تطوير التعلم الفردي والجماعي.
5_ العوامل التكنولوجية	_ تنوع الوسائل التكنولوجية المستعملة. _ الاستعمال المناسب والملائم للتكنولوجيا المعلومات والاتصال خلال كل مراحل المسار . _ سهولة استعمال التكنولوجيا المختارة.و درجة الموثوقية والأمان
6_ عوامل المعلومات	_ تنويع مجالات مراقبة البيئة. _ تحديد واستهداف مجالات مراقبة البيئة بدقة. _ الحصول على معلومات استباقية.

	_ تحديد الأولويات فيما يخص مجال المراقبة. _ إقرار واعتماد التغذية المرتدة للمسار. _ تحديد وتحيين الحاجات من المعلومات بشكل دقيق بناءا على التحديات والإطار العام للقرار. _ استعمال حوامل ووثائق المعلومات الملائمة

المصدر :من انجاز الباحثة[1]

لنرى الأن ما مدى تحكم مؤسسة نفطال في هذه العوامل؟

[1] تم تحديد هذه العوامل بالاعتماد على المرجع التالية :
_ C.Dhaoui. 2008. _ H.Lesca , 2003. _ F.Jakobiak ,2006. _ M. Salles, 2006 . _S. Chouk, 2008. _ I.Boulifa, 2009

المطلب الثاني:.درجة تحكم نفطال في عوامل نجاح اليقظة الإستراتيجية

قبل أن نجيب على هذا السؤال ،نرى أن نشير في البداية إلى ما أردنا توضيحه هنا و هو إمكانية إعداد سلم للتقييم بمنح درجات لكل عامل إلا أن ما تحصلنا عليه من معلومات غير كاف لإعداد ذلك ففضلنا أن نسرد ذلك وفق العناصر التالية و التي استنتجناها من مختلف المقابلات التي أجريناها و نتائج الاستبيان الموزع و التي عرضنا الكثير منها ضمن العناصر المختلفة لهذا البحث

العوامل الإستراتيجية: بالرغم من وجود وتحديد المؤسسة لمجموعة من المحاور الإستراتيجية المشكلة لمجالات التطور المستقبلية للمؤسسة على المدى الطويل، إلا أن وضوح الرؤية والأهداف لدى المسيرين ومختلف المديريات يظل واقعا غير ملموس. حيث أن المسيرون يرجحون المدى الزمني القصير، وليست لديهم فكرة واضحة حول رؤية المؤسسة. من جهة أخرى ف إن إدراك مدى تأثير تغيرات البيئة على المؤسسة يتفاوت من هيئة لأخرى، حيث أننا وجدنا وعي بأهمية ذلك على مستوى فرع الزفت، وغياب ذلك على مستوى فرع الزيوت. بل أن ممثلي اليقظة الإستراتيجية ذاتهم لديهم قناعة بأن البيئة لا تزال محتكرة من طرف الدولة، ولا وجود لاقتصاد سوق فعلي[1]

- ✓ **العوامل التنظيمية:** على المستوى التنظيمي استطعنا الوقوف على مجموعة من النقائص نجملها في النقاط التالية:

_ ارتباط اليقظة الإستراتيجية بدائرة [2] تابعة لمديرية التخطيط والدراسات الاقتصادية على مستوى المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والاقتصاد، بشكل مركزي وتؤدي وظيفة إعلامية لصالح الإدارة العامة بالدرجة الأولى باحترام التسلسل الهرمي الموصوف. في حين أنه من الأنسب أن تكون اليقظة الإستراتيجية في شكل خلية تابعة مباشرة للإدارة العامة وتؤدي أدوارها المختلفة والمتكاملة في توفير الاستشارة، الإعلام، التنسيق والتنشيط لمختلف مديريات المؤسسة.

[1] وهذا نظرا لتدخل الدولة في العديد من المرات لدى المؤسسة لتسهيل بعض الإجراءات العملية (استعمال المخازن، الوسائل) لصالح المؤسسات الخاصة التي تعتبر مؤسسات منافسة لنفطال.

[2] تطورت اليقظة الإستراتيجية في نفطال الى دائرة بموجب القرار: n° 789R5 المؤرخ في 2010/03/30.(انظر الملحق) بعدما كانت ضمن دائرة الاستشراف واليقظة.

_ مسؤول دائرة اليقظة الإستراتيجية بالإضافة الى تعدد مهامه، مما يحول دون قيامه بمهمة تنشيط مسار اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة والاكتفاء بمهامه الإدارية فإننا من خلال المقابلات التي أجريناه ا معه يرى عدم جدوى هذا النشاط في الظروف الحالية للمؤسسة والبيئة التي لا تزال فيها الممارسات التقليدية للاقتصاد المخطط وتدخل الدولة في قلب موازين المنافسة لصالح المتعاملين الاقتصاديين الآخرين استجابة لإرادة الدولة في تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في القطاع[1].

بالإضافة الى كل هذا وجدنا تحديد المتيقظين الدائمين الذين تشكل مهام اليقظة النشاط الرئيسي لهم في حين لم نجد هناك أي توصيف أو تعيين للمتيقظين المؤقتين أو (ال رحل). كما أن عملية تحليل المعلومات تتم بشكل فردي من طرف المتيقظين أولا ثم المسؤول المباشر، ليتم تحويلها الى الإدارة العامة في حالة الضرورة في شكل وثيقة مستعجلة (flash veille) أو إدراجها ضمن المعلومات العامة المجمعة ضمن وثيقة (bulletin de veille) أو (info veille) والتي تبث في الشبكة المحلية للمؤسسة.

أما بالنسبة للأهمية التي توليها الإدارة العامة ودرجة اندماجها ضمن تفعيل مجال اليقظة الإستراتيجية فإنه باستثناء القرار 825 المتضمن تكوين اليقظة، والقرار 789R5 القاضي بإنشاء دائرة قائمة باليقظة كنشاط قائم لذاته المشار إليهما سابقا فإننا لم نتمكن من الوقوف والتعرف على الإجراءات التي أنصبت في هذا الاتجاه.

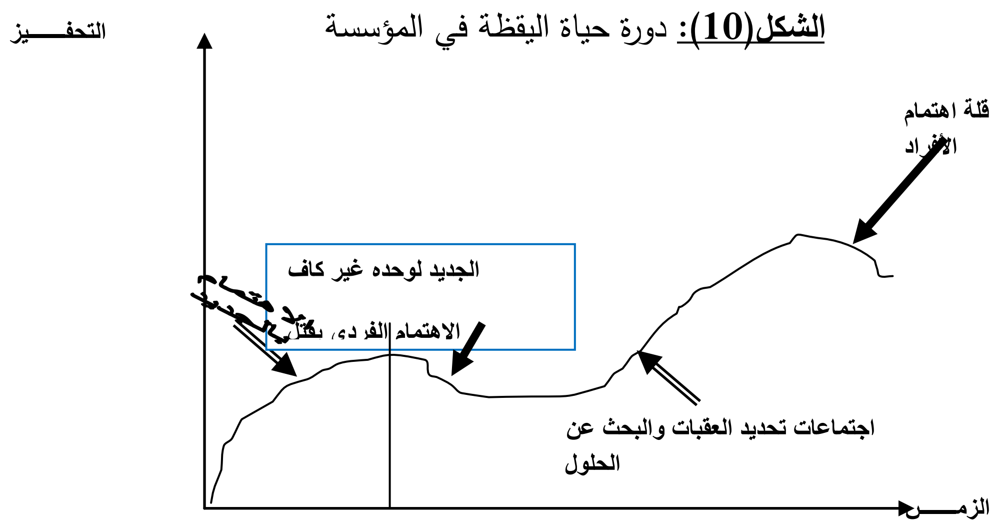
على هذا المستوى أيضا فإننا نسجل المجال الواسع الذي تم تح ديده لليقظة على المستوى الكلي للمؤسسة (corporate) والذي يعد أحد الأسباب الرئيسية للفشل حسب ما أشرنا اليه في الجدول (8) . حيث يمكن اختيار أحد الفروع التجارية الرئيسية للمؤسسة كنشاط قائد في البداية و من ثم تعميم التجربة لكافة الفروع والمديريات الأخرى في المؤسسة و هو ما سنحاول اقتراحه فيما بعد.

- ✓ **العوامل الثقافية**: بالرغم من أن كل الإجابات التي تحصلنا عليها تؤكد في مجملها أن المعلومة مورد إستراتيجي في المؤسسة تتدفق بشكل سهل إلا أن الإجابات تعكس بعض عيوب نظام المعلومات وتؤكد نقص ثقافة تقاسم وتشارك المعلومات في المؤسسة، وهذا بشكل نسبي بين الهيئات التي تم دراستها.

[1] حيث أن العديد من المتعاملين الخواص استفادوا من بعض التسهيلات مثلما هو الحال بالنسبة لتعبئة قارورات الغاز حيث يستعملون قارورات نفطال. و أيضا في تسهيلات التموين على مستوى بعض المنتجات البترولية الأخرى على مستوى سوناطراك مثلما هو الحال بالنسبة Petroser إحدى أهم المؤسسات المنافسة لنفطال.

- **العوامل الفردية** : وهي عوامل مرتبطة بالدرجة الأولى بمستوى تكوين الأفراد في مجال اليقظة الإستراتيجية. حيث استفاد المتيقظين من تكوين قصير الأجل وبعض المكتبيين من تكوين على المدى المدى في مجال اليقظة، لكن ليس هناك استمرارية في التكوين كما هو الحال بالنسبة للإجراءات التحسيسية حيث تم ذلك في جوان 2007 فقط. في حين أن نشاط اليقظة الإستراتيجية يحتاج الى استمرارية في التحسيس والتكوين خاصة وأنه يتميز بدورة حياة مثلما هو موضح في الشكل

الشكل(10): دورة حياة اليقظة في المؤسسة



المصدر: H. Lesca ,2003, P 48

- **العوامل التكنولوجية**: والتي تعكس مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أنشطة اليق ظة حيث أننا لم نستطع التوقف على درجة التحكم في هذ ا العامل إلا في حدود استعمال الشبكة المحلية وإرسال المعلومات عبر البريد الإلكترون ي و التي تتدخل عند نشر معلومات اليقظة الاستراتيجية في الحوامل المذكورة أعلاه .

- **عوامل المعلومات**: حيث ترتكز هذه المعلومات على توفر الاستهداف الذي يحدد أولويات الأعوان الفاعلين الذين يجب مراقبتهم، بحيث تسفر هذه العملية على تحديد مجموعة من الثلاثيات (عون فاعل / موضوع /مصدر معلومات) وهو ما لم نجده على مستوى المؤسسة حيث يتم التركيز بشكل أساسي

على متابعة اختيار المنافسين بشكل عام وبصفة غير منتظمة وإنما وقتية. أما على مستوى فرع الزفت فلقد وجدنا أن هذه المتابعة تتم بشكل مستمر فيما يخص موضوع أسعار المنافسة باعتباره السلاح الأكثر أهمية في مجال نشاط هذا الفرع، هذه المتابعة تتم بشكل مباشر وتؤدى من طرف مجموع المراكز العملية التابعة له وعددها 15 مركز موزعة على كافة التراب الوطني. ثم بعد ذلك مراقبة حجم المبيعات وتطورها كأولوية ثانية وبدرجة أقل يتم مراقبة تطور استثمارات المنافسين.

_ عدم وجود التغذية المرتدة لمخرجات المسار، كما أن عمل اليقظة الإستراتيجية يكاد ينحصر في مهمة إعلام[1] الإدارة العامة بما يحدث في البيئة الخارجية بالدرجة الأولى، حيث تقوم بعدها الإدارة العامة بتحويل هذه المعلومات الى توجيهات الى المديريات والفروع المعنية، أو تحاول هي ان تطلب المزيد من المعلومات منها، دون أن يكون لهذه المديريات أية علاقة مباشرة مع دائرة اليقظة الإستراتيجية

المطلب الثالث: ما الذي يمكن أن نقترحه لتفعيل اليقظة الاستراتيجية في نفطال؟

على ضوء ما قدمناه في صفحات هذا البحث من دراسات و أبحاث نظرية و ميدانية ، و ما وجدناه على مستوى المؤسسة سواء من خلال مختلف المقابلات التي أجريناها مع المسيرين او تحليل نتائج الاستبيان الموزع ، و بالاعتماد على مقاربتي كلا من Lesca و Jakobiak فإننا نحاول صياغة مجموعة من الاقتراحات نراها مناسبة و ملائمة لتفعيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة . إن النقائص و المشاكل التي لمسناها في الواقع ، تفرض علينا تقديم هذه الاقتراحات وفق اتجاهين :الاتجاه الأول يتضمن مقترحات لتجاوز الصعوبات و العقبات الموجودة على مستوى دائرة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة لتحسين الممارسة اليومية لهذا النشاط الحيوي،أما الاتجاه الثاني فهو محاولة تطبيق المقاربة المذكورة أعلاه لبعث نشاط اليقظة الإستراتيجية على مستوى فرع الزفت

[1] وكأن عمل اليقظة الإستراتيجية في هذه الحالة أصبح أشبه بعمل التقارير التي قد تكون دورية أو استثنائية في بعض الحالات.

1. **اقتراحات الاتجاه الأول**

بناءا على التصور الذي قدمناه لكيفية تنظيم اليقظة الإستراتيجية [1] فإننا نرى أن تكون دائرة اليقظة الإستراتيجية كخلية تنسيق [2] تلعب دور مجلس قيادة نشاط اليقظة في المؤسسة مرتبطة مباشرة بالإدارة العامة لتلعب دورها في استشراف المستقبل و تخدم الأهداف العامة للمؤسسة و تساعد على توضيح و نشر رؤيتها ،رسالتها و أهدافها على المدى الطويل على أن يتعزز عملها بخلايا عملية لليقظة التنافسية ،التكنولوجية و البيئية على مستوى الفروع .تهتم هذه الخلية التنسيقية بـ:

- ✓ القيام بعملية الاستهداف و مراجعتها
- ✓ تحديد مصادر المعلومات
- ✓ تصميم حوامل المعلومات المناسبة لتطبيق مختلف المراحل:التعقب،المعالجة،التوزيع...
- ✓ التنسيق بين المديريات و الفروع لتلبية حاجاتها من المعلومات
- ✓ معالجة و تحليل الإشارات الضعيفة المجمعة من الخلايا العملية و توزيعها للمعنيين –بعد تحليلها– وفق المجالات المحددة في مرحلة الاستهداف لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت .
- ✓ السهر على فعالية قنوات الاتصال

بناءا على الواقع الذي لمسناه من خلال هذه الدراسة الميدانية فإننا نقترح مايلي:

1. تعيين مسؤول و منشط لليقظة تراعى فيه توفر الصفات التالية: القدرة على التعبئة ،التجنيد و التأثير على الآخرين، القدرة على الإقناع ،القدرة على بعث روح التفاعل و الديناميكية،ذو رؤية تشاركية و ليست خدمية فقط،القدرة على الاتصال و التنسيق،القدرة على قياس أداء وظيفته ،الانفتاح و روح الفضول ، يلقى القبول العام لدى أفراد المؤسسة و يسخر كافة وقته لممارسة اليقظة [3].
2. إعادة تحسيس كل أفراد المؤسسة بأهمية اليقظة الإستراتيجية لمواجهة تحديات البيئة و تحفيز الأفراد على جمع المعلومات و نشرها بداخل المؤسسة مع الكشف عن المصادر غير الرسمية ذلك أن المعلومات غير الرسمية لها دور كبير في الكشف عن فرص و تهديدات البيئة.

[1] انظر الفصل الثاني
[2] وجود خلية التنسيق على مستوى المديرية العامة لا ينفي امكانية وجود خلايا تنسيقية اخرى على مستوى كل فرع
[3] التشارك يعكس قدرة المنشط على التفاعل مع الأخرين و اكتشاف و استشعار حاجاتهم من المعلومات في حين أن الرؤية الخدمية قائمة على فكرة تقديم ما يحتاجون اليه من معلومات بناء على حاجة معبر عنها من طرفهم فقط

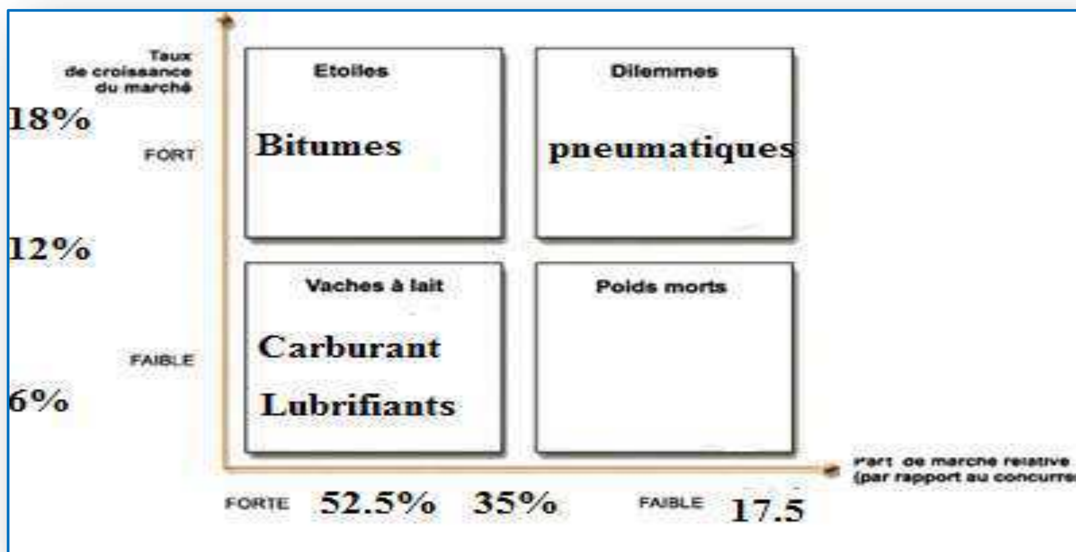
3. تفعيل ثقافة تشارك و تقاسم المعلومات باستعمال تكنولوجيا المعلومات و تفعيل قنوات الاتصال و التخلي عن ثقافة المعلومة هي السلطة.
4. ضرورة اعتماد التكوين المستمر في مجال اليقظة الإستراتيجية و مختلف مراحل مسارها مع التركيز على البعد الاستباقي و الاستشرافي و ليس فقط تكوين حول المفاهيم
5. ضرورة ترتيب الأولويات عند تحديد مجالات اليقظة باعتماد مصفوفة (العون/الموضوع) لاستهداف أكثر تدقيقا للبيئة
6. ضرورة إشراك الخبرات و الكفاءات و المهارات التي تحوز عليها المؤسسة ضمن مسار اليقظة خاصة في مرحلة تحليل و استغلال الإشارات الضعيفة
7. ضرورة إعادة تفعيل استعمال بطاقة التقاط المعلومة و تقارير الدهشة عند المشاركة في المعارض ،الندوات أو خلال مهام العمل الخارجية و هذا بهدف جعل اليقظة مهمة جميع أفراد المؤسسة
8. إعادة النظر في المسار المطبق حيث أن المعيار المعتمد [1] و الذي تناولناه بالدراسة في الصفحات السابقة لا يشكل إلا تصورا أوليا لمنهجية إدخال نشاط اليقظة في المؤسسة في حين أن اليقظة و كما أوضحناه و أكدنا عليه مسار متكامل و شامل و أسلوب تسيير موجه نحو المستقبل باعتباره جهاز و نظام للإنذار و ليست مجرد وظيفة للإعلام و معرفة ما يحدث فقط
9. استغلال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لتسهيل و تفعيل عمل اليقظة الإستراتيجية و تفعيل دور الشبكة المحلية للمؤسسة من زاوية نشاط اليقظة
10. ضرورة الاهتمام بمجالات و مصادر معلومات لأنشطة و منتجات مستقبلية فمثلا على مستوى فرع الزفت يمكن إدماج معلومات حول التكنولوجيا الجديدة المستعملة و أيضا الزفت المعدل الذي يستجيب للمعايير الدولية للمحافظة على البيئة و هذا لتحقيق الأسبقية في حالة صدور قوانين و معايير وطنية تصب في هذا الاتجاه. و هو ما يسمح لنا بالانتقال إلى المستوى الثاني من الاقتراحات

[1] La norme Afnor

2. اقتراحات الاتجاه الثاني

وقع اختيارنا على فرع الزفت لمحاولة اقتراح تطبيق مسار اليقظة الإستراتيجية وفق المنهجية العلمية التي اعتمدناها في هذا البحث و هذا لسببين رئيسين :أولهما أن هذا الفرع يشكل نشاط قائد في المؤسسة حيث يساهم بـ 40 % في نتيجة المؤسسة بالرغم من أنه لا يمثل سوى 7 % من رقم أعمالها. كما تبينه مصفوفة تحليل محفظة أنشطة المؤسسة الـBCG[1]

الشكل (11):مصفوفة تحليل محفظة أنشطة نفطال



و هذا يستدعي تركيز أكثر من اجل استمرارية أدائه، و ثانيهما ما لمسناه من وعي إطاراته بتحديات البيئة الخارجية مما جعلهم يمارسون يقظة نشطة غير رسمية مركزة أساسا على متابعة تطور أسعار المنافسين و حجم مبيعاتهم. على هذا الأساس فإن ما نقترحه هنا سيكون موجه لجعل هذه الممارسة رسمية .و سنحاول عرض ذلك بالمزاوجة بين المقاربتين اللتين ذكرناهما في الصفحات السابقة و المتمثلة في مقاربة jakobiak و مقاربة Lesca حيث تسمح لنا المقاربة الأولى بتحديد رهانات اليقظة الإستراتيجية و أهدافها ، و التي سنعتمد عليها لتطبيق المقاربة الثانية التي توضح لنا مختلف مراحل مسار اليقظة الإستراتيجية حيث تأخذ طابعا عمليا أكثر

[1] تستخدم هذه المصفوفة في التشخيص الاستراتيجي لتحليل محفظة أنشطة المؤسسة و عادة ما تساعد في اتخاذ قرارات الاستثمار أو التخلي والانسحاب من بعض الأنشطة غير مربحة.

أ. **تحديد رهانات اليقظة الإستراتيجية** :إن تحديد رهانات اليقظة الإستراتيجية هو من مهام خلية التنسيق التي يساهم فيها مجموعة من الخبرات و الكفاءات في المؤسسة اعتمادا على تقنيات العصف الذهني من أجل الوصول إلى تحديد مجالات اليقظة و التي تأخذ في هذه الحالة وكما أشرنا إليه تركيبة (عون فاعل،موضوع،مصدر)و أيضا بالاعتماد على تحليل حاجيات المسيرين من المعلومات .إلا انه و بالنظر لما توفر لدينا من معلومات حول البيئة التنافسية للمؤسسة و أيضا لهذا النشاط الاستراتيجي لديها فإننا نستطيع القول إن أهم الرهانات التي يواجهها فرع الزفت هي:

- ✓ زيادة الطلب المحلي حيث سجل مستوى مليون طن سنة 2012 و التوقعات تشير إلى أكثر من 2 مليون طن سنة 2015 و هذا نظرا لبعض المشاريع الكبرى مثل مشروع الطريق السريع (شرق-غرب)،برنامج ألف مسكن أفاق 2015 ،...
- ✓ انخفاض الطلب العالمي على المدى المتوسط و الطويل للزفت التقليدي الخام [1] و هذا تحت تأثير زيادة الاهتمام بالزفت المعدل الخاضع لمعايير المحافظة على البيئة سواء من حيث قدرة المنتج على تقليل الضجيج،زيادة أمن الطرقات،تخفيض استهلاك الطاقة أو استعمال أكثر فعالية للطرقات ، و بالتالي زيادة الطلب على تكنولوجيا جديدة لصنع هذا الزفت المعدل،فعلى سبيل المثال يقدر الإنتاج السنوي للولايات المتحدة من الزفت بـ 28 مليون طن منها 10 مليون طن زفت معدل و بالمقابل أيضا أقدمت العديد من الدول الأوروبية على منع استعمال بعض تقنيات الانتاج التي تعد مضرة بالبيئة منها خاصة الزفت من النوع Cut-Back المستعمل أساسا في الطرقات و استبداله بالزفت Emulsionأو الزفت بـpolymère
- ✓ استجابة المشرع الجزائري لهذه الموجة العالمية من الاهتمام بالبيئة حيث سنت مجموعة من القوانين في هذا المجال منها المرسوم التنفيذي 90-78 المؤرخ بتاريخ 27-2-1990 الخاص بهيئات حماية البيئة،المرسوم التنفيذي 198-6 الخاص بحماية البيئة و القانون 3-10 المؤرخ بـ19-07-2003 قد تنتهي و لما لا بمنع الزفت التقليدي الخام

[1] الزفت منتج موجه للاستعمال الصناعي،الطرق و المباني و الري أغلب انواعها تعتمد على التشكيل المباشر من المصفاة في حين ان الزفت المعدل يستخدم تكنولوجيا الاستحلاب و هي تشكل النوع الجديد الي يتوجه اليه الطلب العالمي ...لمعرفة مختلف انواع الزفت المسوقة من طرف نفطال انظر الملحق

- ✓ زيادة حدة المنافسة نتيجة زيادة استثمارات المنافسين في (logistique) حيث تشير معلومات وزارة الأشغال العمومية عن تسجيل و اعتماد 22 مشروع لإنجاز مراكز تخزين و تشكيل الزفت ،زيادة الداخلين الجدد للقطاع لقلة حواجز الدخول و التسهيلات القانونية الممنوحة خاصة منذ تاريخ صدور قانون المحروقات 2005،تحول بعض الزبائن إلى منافسين مثل مؤسستي ETRHB HACE بل أكثر من ذلك هو توجه هؤلاء المنافسين مباشرة للتمون من مؤسسة سوناطراك، إمكانية تحالف المؤسسات المنافسة في سبيل تحكم أكثر في التقنية الجديدة المفروضة و أيضا للتحكم اكثر في (logistique)التي تعد أحد عوامل النجاح الحرجة لهذا النشاط و الذي لا تزال مؤسسة نفطال تحوز فيه على ميزة تنافسية تمكنها من تقديم المنتج بأسعار تنافسية و في أجال محدودة لزبائنها ،و هو ما بدأ فعلا بين مؤسستين منافستين لنفطال هما PetroserوBP

هذه التحديات و الرهانات التي على فرع الزفت مواجهتها تسمح لنا باقتراح قائمة لمختلف الأعوان الفاعلين ،مجموعة من المحاور و المواضيع و من ثم تحديد مصادر المعلومات الملائمة.

ب.الأعوان الفاعلين:

- ✓ المنافسون و هم بالنسبة لهذا الفرع حوالي 20 مؤسسة منافسة :7 منها في الشرق،4 في الوسط و 9 في الغرب [1] و بالنظر لمعطيات السوق فإن ETRHB,[2]TOTAL,HACE,IGBS هي المؤسسات الأكثر منافسة بحيازتها على 33 % من الحصص في السوق ، ما يجعلنا نصنفها كأعوان ذوو أولوية في مرحلة الاستهداف هذه.
- ✓ **الدولة الممثلة في وزارة الأشغال العمومية :** بتشريعاتها التي قد تتجه نحو منع استخدام الزفت التقليدي و تعويضه بالزفت المعدل
- ✓ **الزبائن** و هم قطاع البناء ، مؤسسات قطاع الأشغال العمومية مثل : Altro,Cosider,Sonatro,Eptp, و الري ،و بعض المتعاملين الخواص

ج.المواضيع ذات الأهمية

بناء على قائمة الأعوان الفاعلين المذكورة أعلاه فإننا نعتبر أن المواضيع الأكثر أهمية هي :

[1] انظر الملحق لمعرفة اسماء هؤلاء المنافسون و ارتباطهم بالمنتجات المقدمة
[2] تحوز على 10 %من الحصة السوقية للزفت، بطاقة استثمارية تقارب 18 مليون يورو (www.total.dz)

- نقاط قوة و ضعف المنافسين
- التكنولوجيا المستعملة من طرف المنافسة
- التطور التكنولوجي عل المستوى العالمي
- logistiqueلدى المنافسين
- المشاريع الاستثمارية للمنافسين
- الأسعار
- حجم المبيعات
- مستوى رضا الزبائن
- تكاليف التحول
- القوانين و التشريعات المرتبطة بقطاع البناء الأشغال العمومية و الري باعتبارهم زبائن رئيسيين للمؤسسة
- تحليل الطلب و الاتجاهات العالمية في هذا المجال

المزاوجة بين الأعوان و المواضيع تسمح لنا بإعداد مصفوفات لكل(عون فاعل/مواضيع)بعد تحديد و تصنيف ذلك وفق الأولويات حيث يراعى في ذلك درجة تأثير الأعوان و المواضيع على مستقبل المؤسسة .و باعتبار ما أشرنا اليه من رهانات فإننا نعتبر ان الأعوان الأكثر أولوية هم المؤسسات المنافسة ،الزبائن حيث نقترح المصفوفتين التاليتين:

- ✓ **بالنسبة للمؤسسات المنافسة**

المواضيع/ الفاعل	مؤسسة ETRHB[1]	مؤسسة TOTAL	....
المشاريع الاستثمارية	....	....	
التكنولوجيا المستعملة			
حجم المبيعات			
جودة المنتج			
الأسعار المطبقة			

[1] يمكن الحصول على هذه المعلومات بتحليل معلومات الأفاق التي يمكن جمعها بسهولة من مختلف مصادر المعلومات المذكورة

✓ **بالنسبة للزبائن**

المواضيع/ الفاعل	مؤسسةCOSIDER	مؤسسة SONATRO	....
مستوى الرضا	....	....	
تكاليف التحول			
حجم الطلب			
الجودة المطلوبة			
الأسعار المرغوبة			

د.مصادر المعلومات

تنقسم مصادر المعلومات بشكل عام – كما أشرنا إليه في الصفحات السابقة –إلى مصادر رسمية وثائقية و أخرى غير رسمية ميدانية و ما يمكن ان نقترحه في هذه الحالة هو الأتي:

✓ **المصادر الوثائقية:**

- منشورات و مواقع الوزارات المعنية بالقطاع بما فيها وزارة الطاقة و المناجم
- المجلات مثل bitume info,via bitume
- مختلف الجرائد اليومية
- الجريدة الرسمية
- book mark bitume يضم مثلا المواقع التالية: www.total.fr ,www.bitumes.shell.fr, www.bitumar.com
- استخدام محركات البحث التي توفر خدمات اليقظة المجانية مثل google news الذي يوفر معلومات محينة منشورة في الجرائد العالمية بمجرد ادخال كلمات مفتاحية ، في هذه الحالة الزفت مثلا ،أو google readerالذي يتيح خدمة تدفقات RSS و google alerte الذي يوفر بدوره انذارات مبرمجة حول المحتويات الجديدة بناءا على وتيرة مختارة:يومية،أسبوعية ... و فيما يلي بعض ما تحصلنا عليه من نتائج بتطبيق هذه الوسائل المجانية باستعمال الكلمات المفتاحية التالية:bitume,cut-back,emulsion,polymère
- بعض النتائج المحصل عليها بـ google news

du bitume », aucune étude scientifique n'a établi un lien formel entre l'exposition à ce dérivé du pétrole et la survenue d'un ...

Le cancer du bitume, une maladie professionnelle ?

Doctissimo - 26 nov. 2012

Le 14 novembre, la Cour d'appel de Lyon reconnaissait la société de travaux publics Eurovia, filiale du groupe Vinci, coupable de "faute inexcusable" après la mort en 2008 d'un ouvrier du bitume d'un cancer de la peau. Cette première en France peut ...

Cancer du bitume : Eurovia condamné

Le Parisien - 13 nov. 2012

Hier, la cour d'appel de Lyon a reconnu la société de travaux publics Eurovia (groupe Vinci) coupable de « faute inexcusable » après la mort d'un ouvrier du bitume, en 2008, d'un cancer de la peau. Elle condamne Eurovia à verser 200 000 € de dommages ...

Cancer du bitume: la "faute inexcusable" d'Eurovia tranchée mardi ...

Paris Normandie - 11 nov. 2012

- بعض تدفقات Rssالممكنة على google reader

Abonnés : **Inconnu**

SADEM Sté Algérienne d'Emulsion de Bitume Cut Back & Tr.Publics ...

Informations sur SADEM Sté Algérienne d'Emulsion de Bitume Cut Back & Tr. Publics,Sarl: SADEM Sté Algérienne d'Emulsion de Bitume Cut Back & Tr.Publics , ...

http://algerie.mazian.com/rssfeed.php - Publications par semaine : 0,0

S'abonner

Abonnés : **Inconnu**

[Sell]Cut Back Bitumen Mc30

Oct 14, 2012 ... We have a production factory for different type of bituminous compounds as pure Bitumen, Bitumen Emulsion, Cut Back Bitumen and Polymer ...

http://www.gmdu.net/trade-44460.xml - Publications par semaine : 0,0

S'abonner

Abonnés : **Inconnu**

Cutback Bitumen

MC-250. Cutback Bitumen. 1. Road Asphalting Prime Coating. Development Plan. Akam Bitumen Co. Emulsion. Cutback Bitumen. Emulsion (Green Bitumen). 2 ...

- انذار محصل عليه بـ google alerte حول تقنيات جديدة مختبرة لزيادة مدة حياة الزفت

Améliorer la durée de vie de l'asphalte - Instantanés Techniques

Améliorer la durée de vie de l'asphalte

Instantanés Techniques

Le goudron est utilisé comme liant de façon à compacter le tout, à une température de mélange de l'ordre de 150°C. Les quelques pourcents de **bitume** donnent à l'ensemble sa résistance et son élasticité. Mais problème, les **bitumes** résistent mal au temps **...**

Instantanés Techniques

✓ **المصادر الميدانية**

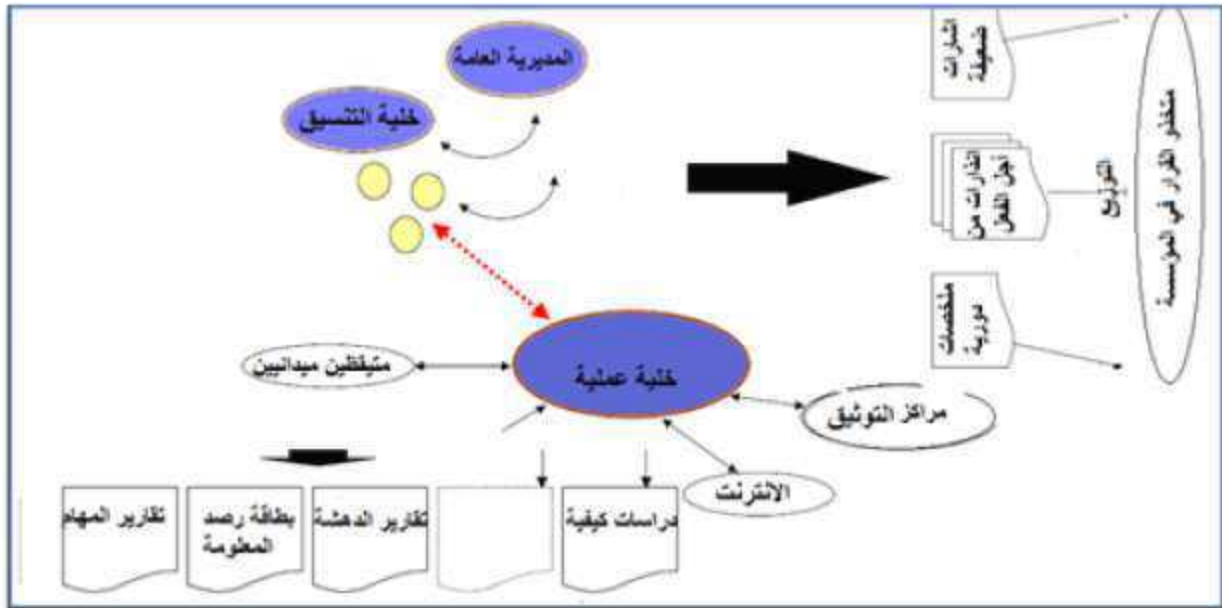
- رجال بيع المؤسسة الذين يمارسون يقظة غير رسمية حيث يتم إدماجهم ضمن المسار الرسمي بتحديد قائمة لكل منطقة و لكل عون فاعل فهم مصدر المعلومات الميدانية خاصة

فيما يخص رضا الزبائن بحيث يمكن استخدام بطاقة التعقب أو تقارير الدهشة لجمع المعلومات و إيصالها للخلايا العملية التي تقوم بتحليلها و تحويلها للمعنيين مباشرة أو لخلية التنسيق في بعض الحالات الاستثنائية في حالة معلومات الإنذار (الإشارات الضعيفة) و التي تقوم هي الأخرى بالمعالجة المناسبة لها لاتخاذ القرار المناسب

- الإطارات المشاركون في المعارض و الندوات و المهام و الذين يطلب منهم تسجيل و تدوين كل ملاحظتهم و تقديم تقارير دهشة

بهذه الكيفية نستطيع تصور عمل جهاز اليقظة الإستراتيجية في نفطال كما في الشكل(12):

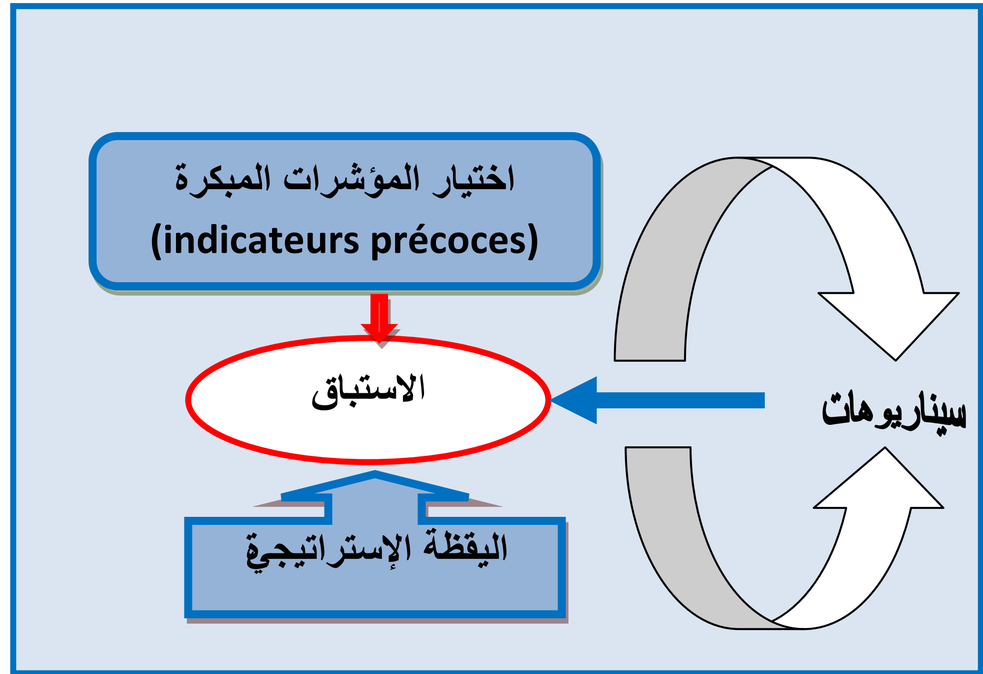
الشكل(12):تجسيد المقترحات المقدمة لنفطال



المصدر :من تصور الباحثة

خلاصة الفصل

ركز هذا الفصل على إبراز الكيفية التي تسمح بها اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستباق و استحداث الفعل عن طريق معالجتها للإشارات الضعيفة .معالجة وصفها العديد من الباحثين بالمهمة الصعبة و المعقدة لارتباطها بمعلومات غامضة ،جزئية ،كيفية....عادة ما يغفل عنها المسيرون إلا أنها بالمقابل ذات قيمة مضافة عالية إذا ما أحسنت المؤسسة التقاطها و فهمها في الوقت، فهي تتيح لها هامشا للتصرف و المناورة قبل الآخرين و تمكنها بالتالي من اتخاذ و تبني أفعال ريادية تضمن لها الأسبقية على المنافسين و الحيازة على مزايا تنافسية.حيث بينا في هذا الصدد كيفية عمل جهاز اليقظة الاستراتيجية كجهاز للانذار يمكن المؤسسة من استباق ما قد يحدث في البيئة عن طريق محاولة تصور سيناريوهات ممكنة للمستقبل المرتقب و هو ما نوضحه وفق التصور التالي:



أوضحنا كذلك مختلف المقاربات التي اهتمت بإيجاد طريقة لتسهيل عملية معالجة هذه الإشارات و رأينا أن عملية الإنشاء الجماعي للمعني و ما ينتج عنها من استعمال لطريقة اللعبة آو الرقعة تعد مجالا لممارسة الذكاء الجماعي و من ثم تجاوز الصعوبات التي قد يجدها الفرد الواحد في اختيار و تحليل مثل هذه الإشارات .كما بينا بالمقابل ان تكنولوجيا المعلومات وفرت أدوات مهمة في هذا المجال من رسم خرائطي يتيح منظورا مرئيا لمختلف المعلومات ذات العلاقة بموضوع ما إلى الوكالات الذكية و أدوات استخراج

البيانات و المعني التي تساهم كلها في إنشاء و إدارة المعرفة في المؤسسة كأحد المساهمات الأساسية التي تضيفها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة

و في محاولة منا لدراسة كيفية معالجة الإشارات الضعيفة في نفطال قمنا بدراسة مدى انتباه المسيرين لمعلومة افتراضية قدمناها لهم في اخر الاستبيان الموزع

لنصل الى تقييم وضعية اليقظة الإستراتيجية في نفطال و قياس مدى توجهها نحو الاستباق و تحليل الإشارات الضعيفة حيث اعتمدنا في ذلك على ما اتفقت عليه الدراسات و الأبحاث من عوامل النجاح الحرجة و حاولنا معرفة مدى تحكم نفطال فيها .هذا ا التقييم سمح لنا بتقديم مجموعة من الاقتراحات العملية الكفيلة بتفعيل اليقظة الإستراتيجية في نفطال.اقتراحات رأينا أن تأخذ منحيين اثنين :منحى يهتم بتصحيح ما هو موجود على مستوى دائرة اليقظة الإستراتيجية من نقائص و منحى ثان يتوجه إلى تقديم منهجية علمية لتحقيق يقظة رسمية على مستوى فرع الزفت .

الخاتمة العامة

-نتائج الدراسة

-الاقتراحات

-أفاق الدراسة

تواجه المؤسسة الحديثة بيئة معقدة ,تتميز بكثرة التغيرات و التقلبات الحادثة فيها و الناتجة أساسا من عدة عوامل متباينة و متداخلة في ان واحد مع بعضها تزيد من حدة تعقدها,اضطرابها و حركيتها، أهمها:

- تزايد حدة المنافسة العالمية مع تغير ديناميكيتها و العوامل المحركة لها بحيث أصبحت موازين القوى بين المؤسسات و الدول و الاقتصاديات تتباين بشكل كبير
- عولمة الاقتصاد و الأسواق مع تضاؤل حدة القيود المفروضة على التجارة العالمية و تقلص دور و تدخل الدولة في الاقتصاد
- تغير و تعدد و تعقد أذواق و تفضيلات و رغبات الزبائن و المستهلكين عامة ،مع تزايد الاهتمام بالبيئة
- تزايد معدلات الابتكار و التغير التكنولوجي و تنامي الجانب المعرفي في المنتجات و الخدمات

تزامنت هذه التحولات مع ثورة الاتصال الهائلة بعشرات الوسائل ،المصحوبة بتدفق معلوماتي و تطور سريع لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال ،مما أدى إلى تنامي دور المعلومة كمورد استراتيجي و أصل لا مادي لا يقل أهمية عن الأصول و الموارد المادية الأخرى للمؤسسة و الاقتصاديات و الدول على حد سواء.و نشأت معه تحديات جديدة للمؤسسات عملت على ظهور توجهات حديثة لأنظمة معلوماتها انصبت أساسا في ربط هذه الأنظمة بإستراتيجية المؤسسة و بيئتها الخارجية سواء لتحقيق التكيف معها بالاستفادة من الفرص المتاحة و تفادي التهديدات و الأخطار المرتقبة أو استباق أحداثها و قيادة التغيير فيها.هذا الاستعداد و اليقظة و القدرة على التأثير اتجاه ما قد سيحدث في البيئة من تغيرات يقومان أساسا على إدراك الأهمية الإستراتيجية لقدرة المؤسسة على كشف الإشارات(معلومات غامضة ،مجزأة، كيفية..) التي تصدر عن بيئتها الخارجية و استغلالها في الوقت و الذي يحدد بقائها و تطورها .

على هذا الأساس ركزنا في هذا البحث على هذا البعد الحيوي لأنظمة المعلومات من خلال الاهتمام باليقظة الإستراتيجية كنظام معلومات موجه نحو البيئة الخارجية و كجهاز للإنذار المبكر يجلب اهتمام المسيرين و انتباههم نحو انتهاز الفرص و تفادي التهديدات بما يسمح بالتصرف المناسب في الوقت لأنها تمتلك هامشا من أجل التصرف قبل الآخرين بفهم كيفية تحول الإشارات الضعيفة للبيئة إلى معلومات للإنذار المبكر، و أيضا باعتبار أن هذه الإشارات تشكل بالنسبة لها قوة محركة تدفعها للفعل المسبق و الريادي.

الإشكالية التي طرحناها هنا هو كيفية تحقيق ذلك و جعل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة ليست مجرد وسيلة لتجميع المعلومات و إنما أسلوب تسييري متكامل موجه نحو إدارة المستقبل. مستندين في ذلك على مجموعة من الفرضيات التي ترجمت في شكل توضيحي ،أردنا أن نثبته نظريا و ميدانيا فكان هدفنا الأساسي الوقوف على الممارسة الميدانية لليقظة الإستراتيجية من خلال التجارب و

الأبحاث المنجزة في هذا المجال و أيضا على مستوى مؤسسة نفطال . إشكالية حاولنا خلال فصول هذا البحث معالجتها من منظور الإشارات الضعيفة لتأكيد أو نفي الفرضيات التي تم الاعتماد عليها.

و فيما يلي حوصلة لأهم النتائج التي توصلنا إليها و التي اخترنا هيكلتها في محورين:

محور نبين فيه مدى ارتباط هذه النتائج بالإجابة على الإشكالية و الفرضيات المطروحة في بداية هذا البحث، و محور ثاني نحاول ان نستخلص فيه مميزات هذه الدراسة مقارنة مع سابقاتها في هذا المجال.

أولا نتائج الدراسة

أ- من حيث ارتباطها بالإشكالية و الفرضيات:

نعتقد ان هذا البحث حقق هدفه الأساسي في الإجابة على الإشكالية المطروحة على ضوء فرضياتها الأساسية ،و هذا من خلال الاستنتاجات التالية:

1. البيئة المعاصرة التي تتميز بالتعقد ,عدم التأكد و الاضطراب و المنافسة الشديدة تفرض أكثر من أي وقت مضى ضرورة توفر نظام لليقظة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة و هو ما لمسناه ميدانيا على مستوى مؤسسة نفطال التي شهدت في السنوات الأخيرة تغيرات جذرية في بيئتها نقلتها من حالة الاحتكار إلى وضعية تنافسية شديدة بظهور المنافسة المحلية و الدولية في كافة أنشطتها، ألجأتها إلى إنشاء مصلحة لليقظة.

2. إن تحول اليقظة الإستراتيجية من مجرد نشاط روتيني لتجميع المعلومات إلى أسلوب تسييري متكامل و نظام للإنذار المبكر مرهون بتوفر مجموعة من الشروط التنظيمية، البشرية، المادي و التكنولوجية التي تعد بمثابة عوامل نجاح حرجة لها، حسب الدراسات و الأبحاث التي اهتمت بذلك.

3.أسلوب ممارسة اليقظة الإستراتيجية و توجهها نحو الاستباق و استحداث الفعل مرتبط بشكل أساسي بتصور المسيرين و فهمهم لطبيعة و خصائص البيئة التي تنشط فيها المؤسسة و بالتالي فإن المعلومات المجمعة في هذه الحالة تتوجه أكثر لتشمل الإشارات الضعيفة، في حين أن المؤسسة التي لا تعي التحديات التي تفرضها عليها البيئة بتغيراتها تتوجه نحو تجميع معلومات أنية ،كمية و أكيدة تعكس واقع السوق و المنافسة الحالية. و هو ما لمسناه على مستوى مؤسسة نفطال حيث أن غالبية المعلومات المجمعة في إطار اليقظة الإستراتيجية تتوفر على هذه الخصائص.

4. تؤكد الأبحاث و الدراسات التي تهتم بالإشارات الضعيفة ،أن هذه الأخيرة أصبحت تلعب دورا حيويا في نجاح و فعالية أنظمة اليقظة الإستراتيجية في توفير معلومات إستراتيجية ملائمة للمؤسسة ،تؤهلها للتصرف الصحيح بسرعة قبل الآخرين و تكسبها بالتالي قدرة على مواجهة تغيرات البيئة او قيادة التغيير. و هو ما يعكس القيمة المضافة العالية لاستشعار،التقاط واستغلال الإشارات الضعيفة.

5.دراستنا التحليلية لممارسة اليقظة الإستراتيجية على مستوى مؤسسة نفطال سمحت لنا بمقارنة هذه الممارسة مع مثيلاتها في الدول المتقدمة و العربية على ضوء ما توفر لدينا من دراسات و أبحاث في هذا المجال . و مكنتنا من حوصلة النتائج الجزئية التي عرضناها في فصول هذا البحث إلى تصنيف جهاز اليقظة لدي المؤسسة كجهاز موجه نحو الحاضر، المعلومات الكمية و المدى الزمني القصير الذي يلجأ إليه المسير عند الحاجة فقط(حدوث مشكلة ما) و هذا ما يعكس عدم قدرة هذا الجهاز على تحقيق الأسبقية.

6.بالرغم من وجود نشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بشكل رسمي و تطور هيئته من مجرد مصلحة إلى دائرة إلا ان الممارسة اليومية جعلت منه نشاطا روتينيا إعلاميا و تثقيفيا أكثر منه نشاطا للإنذار و الاستعداد و التوقع و بناء سيناريوهات للمستقبل و هذا نظرا لمجموعة من الصعوبات كغياب التحفيز و التكوين و غياب المنشط الذي يعد القائد و الضمانة الرئيسية لنجاح اليقظة.

<u>ب- من حيث تقييم مساهمة الدراسة</u>

في هذا المحور سنحاول الإجابة على سؤال جوهري يتمثل في:ما هي الإضافة التي جاء بها هذا البحث مقارنة بغيره من البحوث و الدراسات الأكاديمية في هذا المجال ؟

نعتقد أن أول ما يضيفه هذا البحث –من وجهة نظرنا- هو إبرازه لأهمية الانتقال من اليقظة الموجهة نحو الحاضر –بمعرفة ما يحدث من أجل التكيف- إلى يقظة موجهة نحو المستقبل و الاستباق و هذا بتحليل مختلف المقاربات التنظيمية و النماذج التطبيقية لمسار اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الغربية و بعض المؤسسات العربية في حدود ما توفر لدينا من دراسات و أبحاث.

ثاني مساهمة نراها ذات أهمية هو محاولتنا لدراسة مدى توفر عوامل النجاح الحرجة المحددة في هذه الدراسات في واقع مؤسسة جزائرية عرفت تغيرات جذرية في بيئتها التنافسية و هي مؤسسة نفطال مما سمح لنا بالوصول إلى المساهمة الثالثة و الأخيرة لهذا البحث و هي الوقوف على الممارسة اليومية للمسير الجزائري- في مؤسسة نفطال- لليقظة الإستراتيجية و الوقوف على مدى إدراكه و استغلاله للإشارات الضعيفة التي تعد الجانب الحيوي من بحثنا . على ضوء هذا تمكنا من تقديم و صياغة الاقتراحات التالية:

ثانيا الاقتراحات:

1.ضرورة ربط اليقظة الإستراتيجية بالإدارة العامة مباشرة لتلعب دورها في استشراف المستقبل و تخدم الأهداف العامة للمؤسسة و تساعد على توضيح و نشر رؤيتها ،رسالتها و أهدافها على المدى الطويل على أن يتعزز عملها بخلايا لليقظة التنافسية ،التكنولوجية و البيئية على مستوى الفروع

2. استغلال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لتسهيل و تفعيل عمل اليقظة الإستراتيجية و تفعيل دور الشبكة المحلية للمؤسسة من زاوية نشاط اليقظة .

3. تعيين مسؤول و منشط لليقظة تراعى فيه توفر الصفات التالية: القدرة على التعبئة ،التجنيد و التأثير على الآخرين، القدرة على الإقناع ،القدرة على بعث روح التفاعل و الديناميكية،ذو رؤية تشاركية و ليست خدمية فقط،القدرة على الاتصال و التنسيق،القدرة على قياس أداء وظيفته ،الانفتاح و روح الفضول ، يلقى القبول العام لدى أفراد المؤسسة و يسخر كافة وقته لممارسة اليقظة [1]

4.إعادة تحسيس كل أفراد المؤسسة بأهمية اليقظة الإستراتيجية لمواجهة تحديات البيئة و تحفيز الأفراد على جمع المعلومات و نشرها بداخل المؤسسة مع الكشف عن المصادر غير الرسمية ذلك أن المعلومات غير الرسمية لها دور كبير في الكشف عن فرص و تهديدات البيئة.

5.تفعيل ثقافة تشارك و تقاسم المعلومات باستعمال تكنولوجيا المعلومات و تفعيل قنوات الاتصال و التخلي عن ثقافة المعلومة هي السلطة.

6.ضرورة اعتماد التكوين المستمر في مجال اليقظة الإستراتيجية و مختلف مراحل مسارها مع التركيز على البعد الاستباقي و الاستشرافي و ليس فقط تكوين حول المفاهيم

7.ضرورة إشراك الخبرات و الكفاءات و المهارات التي تحوز عليها المؤسسة ضمن مسار اليقظة خاصة في مرحلة تحليل و استغلال الإشارات الضعيفة

8. ضرورة ترتيب الأولويات عند تحديد مجالات اليقظة باعتماد مصفوفة (العون/الموضوع) لاستهداف أكثر تدقيقا للبيئة

9.ضرورة إعادة تفعيل استعمال بطاقة التقاط المعلومة و تقارير الدهشة عند المشاركة في المعارض ،الندوات أو خلال مهام العمل الخارجية و هذا بهدف جعل اليقظة مهمة جميع أفراد المؤسسة

10.إعادة النظر في المسار المطبق حيث أن المعيار المعتمد[2] و الذي تناولناه بالدراسة في الصفحات السابقة لا يشكل إلا تصورا أوليا لمنهجية إدخال نشاط اليقظة في المؤسسة في حين أن اليقظة و كما

[1] التشارك يعكس قدرة المنشط على التفاعل مع الأخرين و اكتشاف و استشعار حاجاتهم من المعلومات في حين أن الرؤية الخدمية قائمة على فكرة تقديم ما يحتاجون اليه من معلومات بناء على حاجة معبر عنها من طرفهم

[2] La norme Afnor

أوضحناه و أكدنا عليه مسار متكامل و شامل و أسلوب تسيير موجه نحو المستقبل باعتباره جهاز و نظام للإنذار و ليست مجرد وظيفة للإعلام و معرفة ما يحدث فقط

11. ضرورة الاهتمام بمجالات و مصادر معلومات لأنشطة و منتجات مستقبلية فمثلا على مستوى فرع الزفت يمكن إدماج معلومات حول التكنولوجيا الجديدة المستعملة و أيضا الزفت المعدل الذي يستجيب للمعايير الدولية المحافظة على البيئة و هذا لتحقيق الأسبقية في حالة صدور قوانين و معايير وطنية تصب في هذا الاتجاه.و لقد حاولنا صياغة مجموعة من الاقتراحات تصب في هذا المنحى سواء من حيث تحديد العوان الفاعلين المستهدفين ،المواضيع ذات الأولوية و مصادر المعلومات الملائمة لذلك.

ثالثا أفاق الدراسة:

انطلاقا من محددات الدراسة التي أوردناها في بداية هذا العمل، و بالنظر إلى مختلف النتائج التي توصلنا إليها سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، و مراعاة للصعوبات التي تواجه اليقظة الإستراتيجية ميدانيا باعتبار طابعها الاستراتيجي و الطبيعة الخاصة للمعلومات التي تهتم بها(الإشارات الضعيفة) و التي تنشأ بالنسبة للأفراد صعوبات و تعقيدات في اكتشافها و تحليلها . فإننا نرى أن هذا البحث يظل اجتهادا محدودا من عدة زوايا قد تشكل مستقبلا قاعدة لبحوث جديدة.

إن اختيارنا لدراسة حالة مؤسسة واحدة في المجال التطبيقي و النابع أساسا من مجموعة من المبررات الموضوعية كما أشرنا إليه و إن كان قد سمح لنا بالوقوف على الممارسة الميدانية لنشاط اليقظة إلا أنه لا يمكننا من تعميم النتائج المتحصل عليها على المؤسسات الأخرى، و عليه يمكن من أجل تعميم هذه النتائج اختيار عينة من المؤسسات لقطاع اقتصادي محدد و تطبيق الدراسة عليها ,كما يمكن كذلك و ضمن نفس السياق دراسة سلوك المسير الجزائري اتجاه الإشارات الضعيفة لتقييم مدى توجه أنظمة اليقظة في مؤسساتنا نحو المستقبل و بالتالي دراسة أسس تقييم فعالية اليقظة الإستراتيجية فيها. مجال أخر نرى أننا لم نعطيه الحيز الكافي من الدراسة في بحثنا هذا هو مدى استغلال الانترنت كمصدر للإشارات الضعيفة. و بهذا نكون قد وصلنا الى نهاية هذا البحث أملين أن نكون قد وفقنا في معالجته بشكل منهجي و موضوعي مقبول .

قائمة المراجع

-الكتب باللغة العربية

-الكتب باللغة الجنبية

-المقالات

-الأطروحات

-التقارير

-مواقع الأنترنت

أولا :الكتب باللغة العربية:

(أ)

- **أحمد علي صالح و آخرون،** الإدارة بالذكاءات، دار وائل، 2010.
- **إدريس ثابت عبد الرحمان،** نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، 2005.
- **الخضيري أحمد محسن،** صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل، 2004.
- **الخطيب أحمد** ، الإدارة الحديثة نظريات استراتيجيات نماذج حديثة، دار الكتاب العالمي، 2009.
- **الدوري زكريا و أجمد علي صالح،** الفكر الاستراتيجي و انعكاسه على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري، 2009.
- **السامرائي إيمان فاضل وهيثم محمد الزعبي،** نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، 2004.
- **السلمي علي،** إدارة التميز، دار غريب، 2002.
- **السيد أحمد لطفي،** مراجعة و تدقيق نظم المعلومات، الدار الجامعية، 2005.
- **الشيمي حسني عبد الرحمان،** اقتصاديات المعلومات، دار الفجر، 2009.
- **الطائي محمد عبد حسين،** نظم المعلومات الإدارية المتقدمة، دار وائل، 2004.

الطائي محمد عبد حسين ونعمة عباس خير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار الثقافة، 2009.

- **العاني شعبان مزهر،** نظم المعلومات الإدارية، دار وائل، 2009.
- **العاني شعبان مزهر و شوقي ناجي جواد،** العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار إثراء، 2008.
- **العبيدي محمود،** مفهوم أساليب تقييم و تكوين الموجودات المعرفية، 2005.
- **النجار فريد،** إدارة الأعمال الدولية و العالمية، الدار الجامعية، 2008.
- **أيت زيان كمال،** تسيير الإبداع والمعرفة في المؤسسة، 2005.

(ب)

بول جيمبل و جون بلاكويل، إدارة المعلومات، قسم الترجمة لدار الفاروق، 2006.

(ت)

تومسون ستركلاند، الإدارة الإستراتيجية:المفاهيم و الحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، 2006.

(ج)

جمال داود سليمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري، 2009.

(خ)

خطاب عايدة سيد، الإدارة الإستراتيجية، جامعة عين شمس، 2001.

(س)

سلطان ابراهيم، نظم المعلومات الإدارية مدخل النظم، الدار الجامعية، 2005.

(ع)

عليان مصطفى ربحي و فاضل السامرائي، تسويق المعلومات، دار صفاء، 2006.

(غ)

غالب ياسين سعد، أساسيات نظم المعلومات دار المناهج، 2006.,

غالب ياسين سعد، نظم مساندة القرارات، دار المناج، 2006.

(ف)

– **فرغلي عبد الله**، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني، 2005.

– **فهمي علي**، نظم دعم اتخاذ القرار والأنظمة الذكية، دار الكتب العلمية، 2004.

– **فليح حسن خلف**، اقتصاد المعرفة، دار الكتاب العالمي، 2009.

(ن)

نجم عبود نجم ,الإدارة و المعرفة الالكترونية,دار اليازوري, 2008.

ثانيا الكتب باللغة الأجنبية:

(B)

- **Barabel-Meier**, manageor, dunod 2 eme edition 2010.
- **Baud M.**, (1985), L'art de la thèse, Ed La Découverte, Paris.
- **Baumard P.**, prospective à l'usage du manager, Hitec éd, 1996.
- **Bernard et Boufares**, informatique pour la gestion, ed Eska, 1995.
- **Besson B**., **Possin J-C.,** (1996), Du renseignement à l'intelligence économique, Dunod, Paris.
- **Bienayme,** stratégie de l'entreprise compétitive, éd Masson 1980.
- **Bloch A.**, (1996), L'intelligence économique, Economica.
- **Bounfour A,** conception et dynamique des organisations, éd Harmattan, 2006.
- **Bournois.F et Romani.p.j.**, l'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, ed economica2000.
- **Bruno etPujos**, le management des connaissances dans l'entreprise, éd organisation1992.

(C)

- **Courbon J-C.**, (1993), Système d'information : structuration, modélisation et communication, Ed inter édition.
- **Chouk- Kamoun S.,** veille stratégique comment amorcer le processus ,centre de publication universitaire 2008
- Chesbrough **H., "the new imperative for creating and profiting from technology"**, Harvard Business school publishing corporation, 2006, p. 43.

(D)

- **D'aveni R.,** hypercompetition,ed vuibert 1995

- **Delbecque .I i**ntelligence économique concurrentielle te stratégique, ecole de guerre économique 2004
- **Dou H.,** (1995), Veille technologique et compétitive, Ed Dunod, Paris.

(E)

- **Ermes**, (1994), Systèmes d'information : la perspective du management, Ed Masson.

(G)

- **Gervais M.,** (1995), Stratégie de l'entreprise, Economica..

(H)

- **Hassid P.,** (1997), Les P.M.E. face au défi de l'intelligence économique, Dµnod, Paris.
- **Hamel et Prahalad,** la conquête du futur, ed Dunod2005
- **Hermel.L** veille stratégique et intelligence économique, ed Afnor,2007

(I)

- **Isaac.h** l'entreprise numérique quelle réalité en France, université Paris dauphine,2003

(J)

- **Jakobiak F.** ,(1992), Exemples commentes de veille technologique, Dunod, Paris.
- **Jakobiak F.,** (1991), Pratique de la veille technologique, Dunod, Paris.
- **Jakobiak F.,** (1998), l'intelligence économique en pratique, Organisation, Paris.
- **Jakobiak F,** l'intelligence économique : la comprendre l'implanter et l'utiliser, ed organisation 2006
- **Jakobiak F,** l'intelligence économique technique et outils, éd eyrolles 2009

(K)

- **Koeing G.,** management stratégique, Nathan éd 1993

(L)

- **Lamiri A.,** (1993), Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marche, Prestcomm.
- **Larrat P.,** benchmarking européen des pratiques d'intelligence économique, éd l'Harmattan 2002.
- **Laudon K. et Laudon** J., management information system, Pearson, éd 2005
- **Lesca H.,** (1992), Information stratégique et surveillance de l'environnement, encyclopédie du management, tome 1, Ed Vuibert.
- **Lesca H**., (2003), Veille stratégique : la méthode LE.Scanning.
- **Lesca H,Lesca N,**les signaux faibles et la veille anticipative pour les décideurs, ed Lavoisier 2011.
- **Lesca H., Lesca E.,** (1999), Gestion de l'information : qualité de l'information et performances de l'entreprise, Ed management et société.
- **Lesca N. et Fason M,** veille anticipative :une autre approche de l'intelligence économique,ed lavoisier 2006
- **Levet.J.l**,les pratiques de 'intelligence économique :dix cas d'entreprises ,ed Economica 2008.

(M)

- **Martinet B**., (1993), L'intelligence économique, documentaliste science et information.
- **Martinet B .,Marty Y-M.,** (1995), L'intelligence économique : Les yeux et les oreilles d'entreprise, Ed Organisation, Paris .

- **Martinet B., Ribault J-M.,** (1989), La veille technologique concurrentielle et commerciale, Organisation, Paris.
- **Martinet B., Martinet Y-M.**, l'intelligence économique :comment donner de la valeur concurrentielle a l'information, éd organisation 2002.
- **Maryselle**, stratégie des PME et intelligence économique, 2006.

(N)

- **Nonaka I., Hirotaka T., la** connaissance créatrice, éd De book, 1997.

(O)

- **.Obrian.J.**, management information system, éd Mc grawill, 2005.

(P)

- **Pateyron E.,** (1998), La veille stratégique, Economica, Paris.
- **Pateyron E-A.**, (1994), Le management stratégique de l'information, Economica,Paris.
- **Porter M.,** (1990), Choix stratégique et concurrence, Economica, Paris.

(R)

- **Redouia P.**, Réingénierie de l'information, ed organisation 91, P. 29., 2006.
- **Reix R.,** système d'information et théories des organisations, éd Vuibert, 1995.
- **Revelli C.**,intelligence stratégique sur Internet, éd Dunod, 2000.
- **Romagni P. et Wild V.** ,l'intelligence économique au service de l'entreprise, ed les presses du management,1998.

(S)

- **Sutter E.**, intelligence économique et management de l'information, éd Lavoisier, 2006.

(T)

- **Tardieu H. et Guthmann B.**, le triangle stratégique, éd organisation, 1991.

(V)

- **Villain J.**, (1990), L'entreprise aux aguets, éd Masson.

(W)

- **Whittington et al ,** stratégique, éd Pearson, 2011 .

ثالثا المقالات :

- ✓ **تقرورت محمد**، الاقتصاد الرقمي و إشكالية التجارة الالكترونية في الدول العربية، ملتقى الشلف، 2007.

✓ **رمضان بطوري**، مجتمع المعرفة و دوره في إنجاح سيرورة الاندماج في الاقتصاد الرقمي، ملتقى الشلف، 2007.

(A)

- **Albright K.**, Environnement scanning : radar of sources, information management journal mai-juin2004.
- **Alloing C. et Descamps C.**, veille stratégique et internet participatif : les usages des agents facilitateurs remettent-ils en question le concept de signal faible ?, 3 éme colloque spécialisé en sciences de l'information, juin 2011.
- **Ayachi H.**, l'adéquation entre le système d'information et la veille stratégique dans une activité de construction de sens, management prospective, 2007/2 n°12.

(B)

- **Baaziz A.**, synergie du trypique KM, IE et BI, colloque international : management et performances ENCGT 2012-12-18.
- **Benferdj L.**, le concept de création collective de sens, revues des sciences de gestion n°226-227 juillet-octobre 2007.
- **Bertachhhini Y. et Strasser C.**, intelligence économique et créativité au sein de la PME/PMI, revue international d'intelligence économique, vol 3,2011/1.
- **Bernat J.**, les contours de la veille, Documentaliste-sciences de l'information vol 45 2008/4.
- **Blanco S., Fason M. et Lesca H.**, developing capabilities to create collective intelligence within organizations ,journal of competitive intelligence and management volume 1 n°1 spring 2003.
- **Blanco S. et Lesca N.**, weak signals to anticipative information, in search of time ; ISODA Italy.
- **Blondel F., Edourd S. et El mabrouki M.**, quelle articulation entre IE et KM au sein de l'entreprise.
- **Boizard O.**, veille et intelligence économique faut il choisir? Retour d'expérience www.isdm.univ-tln.fr
- **Boulifa I.**, identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositive de veille stratégique , revue des sciences de gestion n°237-238 mai-aout 2009.
- **Bretones D., Said A.**, IE et KM :deux facettes complémentaires d'une même problématique, colloque en route vers lisbonne 2006.

(C)

- **Casagrande A., Lesca H.**, comment collecter les signaux faibles potentiels pour rendre praticable la veille anticipative , colloque VSST 2010.
- **Chalus M.**, intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise revue des science de gestion n°218 2006/2
- **Choo W.**, sensemaking, KM, and decision making, www.choo.fis.utoronto.ca
- **Choo W.**, the art of scanning the environment, bulletin of the American society, fevrier/mars,1999
- **Cohine C.**, Intelligence économique et performance, mesurer l'efficacité de l'IES et son impact sur la performance, vie et science économique n°174-175 ,2007 /1

(K)

- **Kamel R.**, une vision stratégique : gérer les informations de l'environnement comme une ressource vitale pour assurer la compétitivité durable de l'entreprise in RIST vol 11 N°2, 2001.

(L)

- **Larrat**, impact d'un processus d'Ie sur la stratégie 2eme assise d'intelligence économique Alger 2008.
- **Lesca H.**, gouvernance d'une organisation prévoir ou anticiper ? revue des sciences de gestion n°231-232 mai-aout 2008.
- **Lesca H.,** (1983), Information stratégique du dirigeant, revue française G, nov-dec, p .14-19.
- **Lesca H., Kriaa S. et Casagrande A.**, veille stratégique un facteur d'echec paradoxal largement avéré :la surinformation causée par internet , colloque VSST 2009.
- **Lesca H. , Mancret G.**, veille anticipative stratégique vers une gestion des connaissances tacites dans les PME/PMI management système 2007.
- **Lesca H., Schuler M.**, (1998), Veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations, in Economies et Societes, série, Sciences de gestion, S.G. n° 2, p. 159-177.

(M)

- **Merindol V. et Versailles D.**, les outils de veille technologique au service de la décision stratégique dans les organisations, Documentaliste-sciences de l'information2011, vol 48 n°1.

(O)

- **Oubrich M.**, l'intelligence économique un outil de management stratégique orienté vers le développement de nouvelles connaissances ; revue des sciences de gestion juillet –octobre 2007.

(P)

- **Parker K. , Dishman**, environment scanning and organizational culture, marketing intelligence and planning,2002 vol1 n 20.

(R)

- **Rouibah K.**, environnement scanning and perceived problems in the state of Kuwait, 8eme internationnal research conference on quality innovation and knowledge in www.buesco.monash.edu.au

(T)

- **Tran S.**, lapport des SI aux outils de gestion dans les organisations étendues, colloque AIMS 2010

(Y)

- **Yunggar M.**, environnement scanning for strategic information, journal of American academy of business Cambridge, mars 2005

الأطروحات

نوفيل حديد،تكنولوجيا الانترنت و تأهيل المؤسسةللاندماج في الاقتصاد العالمي،أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر،2007

(B)

- **Bai Y.**, L'intelligence compétitive dans le cadre de la mondialisation these de doctorat sciences de l'information, 2006, université Paul-Cézanne aixe Marseille 3.

(C)

- **Chouk S.**, veille stratégique processus d'attention à l'environnement, thèse de doctorat en sciences degestion, 2005, université Grenoble 2.

(D)

- **Dhaoui C.**, les critères de réussite d'un système d'intelligence économique, thèse de doctorat en sciences de l'information ,2008, université Nancy 2.

(G)

- **Giovanni C.**, conceptual models for decising information systems supporting the strategic analysis of technology environnement; 2006.

(K)

- **Kriaa S.**, veille stratégique problématique d'animation, thèse de doctorat en sciences de gestion, 2006 université Grenoble 2.

(L)

- **Lesca N.**, construction de sens le cas de la veille stratégique, thèse de doctorat sciences de gestion ,2002,ecole doctorale.

(R)

- **Rouibah K.**, vers un outil informatique d'aide au traitement d'informations fragmentaires incertaines , thes de doctorat en sciences de gestion , université Grenoble 2, 1998.

التقارير

- مجموعة من الوثائق الداخلية للمؤسسة

- Baromètre des pratiques de veille, étude Digimind 2012.
- **Baumard P.**, l'influence par les idées, www.infoguerre.fr 06-07-2011.
- **Denis R.**, **«** innovation ouverte, capacités et innovations organisationnelles **»,** 2003-2010. www.expertice.hec.ca/chaire-entreprenariat/wp-content/uploads..
- Intelligence économique guide pour débutants et praticiens 2003.
- Réputation internet :écoutez et analysez le buzz dégital www.digimind.fr/publications
- The global competitiveness report 2012.

مواقع الانترنت

1. http://www.adit.fr
2. http://africadiligence.com
3. http://www.cegos.fr
4. http://choo.fis.utoronto.ca/

5. http://informationr.net/ir/7-1/paper112.html
6. http://www.intelligencestrategique.be
7. http://www.mem-algeria.org
8. www.Infoguerre.fr
9. www.intelligenceonline.fr
10. www.mipi.dz
11. www.naftal.dz
12. Www.theses.fr
13. www.veille.ma
14. www.Veille-strategique.org

الملاحق

الدليل المستعمل في المقابلات

Guide d entretien

Questions d'ordre générales

1. Durant les 5 dernières années quels étaient les objectifs fondamentaux de votre entreprise?
2. A quoi imputez-vous la réalisation de vos objectifs?
3. A quel horizon de temps travaillez vous :3 an s,5 ans,10 ans et plus
4. Citez vos cinq principaux concurrents
5. Pour assurer la pérennité de l'entreprise quelles sont les actions qui vous préoccupent?
6. Comment qualifiez vous la nature de la relation de l'entreprise avec son environnement?(Autruche,pompier,prescripteur,assureur)

Perception des changements de l environnement

1. Pour prendre une décision stratégique ,il est souvent difficile de trouver la bonne information
2. Face au changements des acteurs environnementales, vous avez souvent du mal a trouver la meilleure tactique ou réponse
3. Jugez vous que l'environnement dont lequel vous opérez est difficile a comprendre
4. Il n'est pas toujours évident d'identifier l'origine du changement dans l'environnement
5. Les changements qui s'opèrent dans l'environnement sont parfois nouveaux, peuvent être menaçants, imprévisibles, se produisent a intervalles courts
6. Vous avez du mal a prévoir les résultats des actions des acteurs de l'environnement

Diagnostic du système d'information

1. L'information est elle pour vous une ressource strategique?
2. L'information est elle accessible a tous?
3. Information circule entre les services dune manière transversale , hiérarchique, par le biais de supports appropries
4. Les flux d'information sont ils bien coordonnes?
5. La qualité de l'information obtenue est elle satisfaisante (pertinence, précision, délais, fiabilité….)
6. L'information produite répond elle aux besoins des décideurs?
7. Quelles sont les (TIC) utilisés : intranet ,internet, EDI…..
8. Les acteurs dans l'entreprise ont une culture participative de partage de l'information

Diagnostic des pratiques et finalités de la veille

1. Le dispositif de veille a été instauré dans le but de : connaitre l'existant, anticiper les changements
2. Quelles sont les priorités identifiées ? chercher les tendances, chercher les différences(variations ,ruptures ,discontinuités….)
3. Le dispositif de veille a été instauré au niveau

    -corporate

    - activite pivot(a forte valeur)

    - autre (precisez)

4. Le dispositif de veille opère de manière à :

    *se documenter dés qu'il ya problèmes

    *surveiller l'environnement d'une façon systématique

    *se renseigner systématiquement et régulièrement

    *pour juste faire ce qui est nécessaire

    Autre (précisez)

5. Les informations recueillies concernent : Les clients actuels et potentiels, Les concurrents actuels et potentiels, Les fournisseurs actuels et potentiels, Les brevets, Les changements nationaux et mondiaux, Autres (précisez)
6. Vos sources d'information sont : les
7. magazines, revues scientifiques et journaux,
    internet(forum, sites spécialisés ,sites gouvernementaux….), salon d'exposition et

    colloques, contacts personnels, centres de recherches, autres

8. L'équipe de veille est formée d'ingénieurs et diplômés en : gestion économie, informatique, bibliothèque_ économie, autre
9. Avez-vous eu des formations spécifiques dans le domaine de la veille?
10. L'équipe de veille est reliée a plusieurs réseaux d'information et navigue régulièrement dans le net
11. La coordination des activités de veille se fait par : La direction générale, Service marketing, Aucun service particulier
12. Ya t'il des motivations liées a l'exercice de cette tache?
13. Fréquences des rencontres du responsable de l'équipe de veille avec la direction générale : Tous les jours, toutes les semaines, tous les mois, tous les ans

Diagnostic des pratiques de recherche d'information anticipative

1. En général les informations recherchées sur l'environnement sont a : Court ou long terme, qualitative ou quantitatives, en liaison avec le présent ou bien avec le futur
2. Lorsque vous recherchez une information sur votre environnement savez vous ou la trouver?
3. Estimez-vous perdre du temps à rechercher cette information?
4. Vous faites souvent recours aux agents intelligents de veille sur le net
5. Vous faites souvent recours a des logiciels gratuits pour le recueil de l'information
6. Pour diffuser l'information du terrain vous faites recours au : rapports d'étonnements, fiches de suivi, autres
7. Vous vous retrouvez souvent dans des situations : Dispersion de l'information, temps de collecte long, surabondance de l'information, manque ou absence de la qualité exigée
8. Les informations collectées et interprétées individuellement ou collectivement aident à la prise de décision
9. Faites vous recours à des logiciel d'interprétation

Attitude des traqueurs vis-à-vis de l'information anticipative

En discutant avec l'un de vos clients vous apprenez que l'entreprise Petroser cherche un directeur marketing âgé de 40 ans et plus, expérience au moins 10 ans dans le domaine :

- une telle information attire t- elle votre attention ?
- serriez vous attentif à une telle information si elle vous parvient par une autre source
- pensez vous que quelque sources peuvent vous permettre d'avoir des informations plus importantes
- que faites vous de cette information?
- quel sont les mots qui ont attiré votre attention? Pourquoi?
- Certains mots indiquent ils un changement ? ou bien annoncent ils un changement ?
- Certains mots vous font- ils penser à d'autres questions?
- Pensez vous que cette information est utile pour la veille en terme d'anticipation?

الاستبان

Sexe :	poste occupé:	profil de formation:
expérience:	age : 25-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐	

1. Pour vous la veille stratégique est : - une simple recherche de l information externe
   - Une recherche de l information externe bien ciblée
   - Une activité à forte valeur ajoutée pour la prise de décision stratégique
2. Quelle différence faites vous entre la veille stratégique et l intelligence économique
3. Avez-vous bénéficié d une formation dans le domaine de la veille stratégique
4. Etes vous motive pour l exercice de cette activité
5. Cette activité représente –elle votre tache principale dans l entreprise
6. La recherche de l'information externe s'opère :
   - d une manière bien ciblée
   - tout azimut
7. En général les informations recherchées sur l environnement sont à :
   - Court terme ☐ long terme ☐
   - Quantitatives ☐ qualitatives ☐
   - Concernent le présent ☐ plutôt le futur ☐
8. Est-ce que vous classez les sources d'information selon leur degré de fiabilité
9. Quel sont les supports utilises pour recueillir l'information externe
10. Comment vous arrivez à juger de la valeur de l'information recueillie
11. Comment vous arrivez à juger de la pertinence de l'information recueillie

12. Pensez vous que l information externe peut être qualifiée d être un signal faible

13. Qu'est ce qu'un signal faible pour vous   pouvez vous donner un exemple

14. Pour vous ces signaux faibles peuvent ils avoir un intérêt pour la veille stratégique – notamment en termes d'anticipation-

15. Est il facile pour vous de repérer ces signaux

16. Une fois des signaux captés vous :
    - Essayez de les valider -comment-
    - Vous diffusez cette information directement à l'organisme concerne – les moyens utilises-

17. **Attitude des traqueurs vis-à-vis de l'information anticipative**

En discutant avec l'un de vos amis vous apprenez que l'entreprise ……. cherche un directeur marketing âgé de 40 ans et plus, expérience au moins 10 ans dans le domaine :

- une telle information attire t elle votre attention ?
- serriez vous attentif à une telle information si elle vous parvient par une autre source
- pensez vous que quelque sources peuvent vous permettre d'avoir des informations plus importantes
- que faites vous de cette information?
- quel sont les mots qui ont attiré votre attention? Pourquoi?
- Certains mots indiquent- ils un changement ? ou bien annoncent ils un changement ?
- Certains mots vous font ils penser à d'autres questions?
- Pensez vous que cette information est utile pour la veille en terme d'anticipation?